

INTIA

SUOMALAISYRITYSTEN
TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ



Kristiina Korhonen, Anu Penttilä, Mayumi Shimizu, Eeva Kerola, Riitta Kosonen

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Kristiina Korhonen – Anu Penttilä – Mayumi Shimizu
Eeva Kerola – Riitta Kosonen

Intia

Suomalaisyrittäjien toimintaympäristönä

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-86

© Kristiina Korhonen, Anu Penttilä, Mayumi Shimizu,
Eeva Kerola, Riitta Kosonen ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-488-214-9

E-versio:
ISBN 978-952-488-283-5

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2008

Tiivistelmä

"Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä" -raportti on osa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) tutkimushanketta "Managing Business in Turbulent Markets". Tutkimushankkeessa paneudutaan suomalaisyritysten toimintaan ja haasteisiin nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla Aasiassa, Venäjällä, Itä-Euroopassa sekä Latinalaisessa Amerikassa. Hankkeen päärahoittaja on TEKES.

Käsillä olevassa Intia-raportissa tarkastellaan Intian talouden ja markkinoiden kehitystä erityisesti suomalaisyritysten kansainvälistymisen näkökulmasta. Raportissa arvioidaan intialaista liiketoimintaympäristöä ja suomalaisyritysten Intiassa kohtaamia haasteita suhteessa julkiseen sektoriin, paikallisiin yrityksiin ja paikalliseen työvoimaan. Liiketoimintaympäristön kuvauksen osalta raportti perustuu yrityshaastatteluihin.

Intia on houkutteleva investointikohde nopean talouskasvunsa ja kasvavan markkinapotentiaalinsa ansiosta. 2000-luvulla Intian keskimääräinen talouskasvu on ollut yhdeksän prosentin luokkaa. Intian houkuttelevuutta lisää sen historia brittien siirtomaana, minkä johdosta maassa puhutaan laajalti englantia. Vuonna 1991 käynnistettyjen talousuudistusten myötä Intia on hylännyt keskusjohtoisuuden ja avautunut kansainvälisille markkinoille.

Suomalaisyrityksistä ensimmäisinä Intiaan etabloituivat 1980-luvulla raskaan teollisuuden edustajat. Tuolloin houkuttimena oli markkinapotentiaalin lisäksi pyrkimys kiertää korkeita tuontitulleja. Vuonna 1991 Intiassa alkaneiden talousreformien myötä lainsäädäntö muuttui sallivammaksi ulkomaisia toimijoita kohtaan, ja suomalaisyritysten toiminta maassa monipuolistui kattamaan perinteisen konepajateollisuuden lisäksi myös informaatioteknologian tuotantoa, ohjelmistotöitä ja infrastruktuurihankkeita. Vuodesta 2005 alkaen Intiassa on lisääntynyt erityisesti suomalaisten telekommunikaatio- ja elektroniikka-alan yritysten Nokia-vetoinen tuotanto. Suomen kauppavaihto Intian kanssa on edelleen vaatimatonta, joskin vuonna 2007 Suomen vienti Intiaan kasvoi edellisvuoteen verrattuna 38 % ja tuonti Intiasta 20 %. Suomen investointivaranto Intiassa on kasvanut hyppäyksittäin. Vuonna 2007 suomalaisyritykset investoivat Intiaan 103 miljoonaa, mikä kasvatti investointivarannon 332 miljoonaan euroon vuoden 2007 lopussa. Kaikkiaan Intiassa toimii noin 70 suomalaista yritystä.

Intiaa pidetään usein länsimaisille yrityksille helpompana liiketoimintaympäristönä kuin muita Aasian kasvutalouksia. Intia on ollut melko pitkään itsenäinen demokraattinen valtio, joten intialaisen yhteiskuntajärjestelmän poliittista riskiä pidetään pienenä. Liiketoimintaa vaikeuttaa maan heikko infrastruktuuri. Monilla alueilla perusasiat, kuten puhdas vesi, sähkö ja tieverkosto ovat puutteellisia, vaikka Intiassa investoidaankin näihin voimakkaasti. Myös yhteiskunnan sosiaaliset erot ovat suuria. Intiassa asuu köyhiä enemmän kuin missään muussa maailman maassa. Köyhyyden ja sosiaalisten epäkohtien takia monet suomalaisyritykset ovat ottaneet vastuuta sekä paikallisista työntekijöistä että sijaintipaikkakuntansa ongelmista enemmän kuin Suomessa on ollut tapana. Erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella sijaitsevat suomalaisyritykset järjestävät työntekijöilleen mm. työterveyshuollon, asuntoja, henkilöstön kuljetukset työpaikan ja kodin välillä

sekä ruokailumahdollisuuden. Osa työntekijöille tarjotuista palveluista ulottuu kattamaan myös työntekijöiden perheenjäsenet, joskus jopa koko kyläyhteisön.

Suhteissa Intian julkiseen sektoriin suomalaisyritykset pitävät suurimpana haasteena raskasta byrokratiata, joka hidastaa erityisesti yritystoiminnan aloittamista. Suomalaisyritykset pyrkivät yleensä selviämään byrokratiasta paikallisen osaamisen ja henkilökohtaisten suhteiden avulla sekä varautumalla pitkiin käsittelyprosesseihin. Byrokratiin törmätään erityisesti tullissa, pankki- ja rahoituslaitoksissa sekä asioitaessa lupa- ja veroviranomaisten kanssa. Intiassa on tavallista jouduttua byrokratian rattaita lahjuksin, mutta haastattelemamme suomalaisyritykset suhtautuvat ilmiöön kielteisesti ja varautuvat mieluummin lupaprosessien pitkittymiseen. Vaikka Intiassa käynnistettiin 1990-luvulla lukuisia ulkomaisen investoijan kannalta suotuisia talousreformia, on Intian virallinen toimintaympäristö yhä melko haastava. Lainsäädäntö on monimutkaista ja sen toimeenpano vaihtelee osavaltioittain. Esimerkiksi vuoden 2005 arvonlisäverouudistuksen yhteydessä kaksi osavaltiota kieltäytyi ottamasta arvonlisäveroa käyttöön. Suomalaisyritykset ovatkin pyrkineet valitsemaan sijaintipaikaksi ulkomaisille investoinneille suosiollisen osavaltion, yleensä erityistalousalueen kuten Chennai.

Suomalaisyritysten haasteena Intiassa on niiden vähäinen tunnettuus ja suomalaisten tuotteiden korkeat hinnat. Suomalaisyritykset pyrkivät lisäämään tuotteidensa ja palvelujensa kysyntää Intiassa aktiivisella tiedotus- ja suhdetoiminnalla. Yrityskuvaa luodaan myös hyväntekeväisyyden avulla. Brändien rakentamisessa suomalaisyritykset ovat hyödyntäneet statustaan länsimaisena yrityksenä. Myös toiminta paikallisten yritysten kanssa on haasteellista. Lupaavilta vaikuttavia partnereita on ollut tarjolla niin paljon, että valitseminen on osoittautunut työlääksi. Valintaa helpottaa kuitenkin se, että taustojen selvittämiseen on olemassa luotettavia lähteitä. Kilpailutilannetta puolestaan vääristää tuotekopiointi. Kopiointia on vaikea estää, joten suomalaisyritykset pyrkivät yleensä pysyttelemään tuotekehityksen avulla askeleen edellä kopioijia. Intialaisen liiketoimintakulttuurin erityispiirre on soveltava suhtautuminen sopimuksiin, mikä tarkoittaa sitä, että sopimuksia neuvotellaan jatkuvasti uudelleen tilanteiden muuttuessa.

Suomalaisyritysten suhteita paikalliseen työvoimaan luonnehtivat yhtäältä runsaudenpula rekrytointitilanteissa, toisaalta työvoimapula osaajista. Suuret hakijamassat operatiivisen tason työtehtäviin ovat aiheuttaneet valinnan vaikeutta ja hakijoita on jouduttu joko karsimaan sattumanvaraisesti tai käyttämään rekrytoimiseen huomattavasti enemmän henkilöresursseja ja aikaa kuin alun perin oli suunniteltu. Samanaikaisesti yrityksillä on pulaa kokeneista ammattiosaajista. Ongelma on pyritty ratkaisemaan hyödyntämällä paikallisten työntekijöiden ja organisaatioiden henkilöverkostoja, joiden kautta on löydetty työntekijöitä, joiden osaamisesta on suhteellisen varmaa etukäteistietoa. Kilpailukykyisen palkan lisäksi suomalaisyrityksissä pyritään sitouttamaan ammattitaitoisia intialaisia työntekijöitä tarjoamalla etenemismahdollisuuksia sekä haastavaa ja henkilökohtaista kehittymistä vaativaa työtä. Tulevaisuuden työntekijäpulaan varaudutaan rekrytoimalla yliopisto-opiskelijoita jo ennen heidän valmistumistaan. Yrityksen houkuttelevuutta pyritään kasvattamaan myös pitämällä huolta yrityksen tunnettuudesta. Intialaiset itse painottavat motivoituneina hyvää henkilöstöjohtamista ja työilmapiiriä. Intian kasvukeskuksissa nopeasti kohoava palkkataso on yrityksille merkittävä ongelma, jonka välttämiseksi osa suomalaisyrityksistä on tietoisesti sijoittanut kasvukeskusten ulkopuolelle.

Esipuhe

Intian talous on viime vuosina kasvanut erittäin nopeasti, 2000-luvulla keskimäärin yhdeksän prosenttia vuodessa. 1990-luvun talouskriisin jälkeen Intia on vähitellen uudistanut lainsäädäntöään ja sallinut yhä laajemmin ulkomaisten yritysten osallistumisen maan talouteen. Ulkomaisten yritysten toimintaedellytykset paranivat merkittävästi Intian 1990-luvun talouspoliittisten uudistusten myötä ja markkinoiden vapautumisen edetessä yritysten kiinnostus Intiaa kohtaan on kasvanut edelleen. Intiasta tekee houkuttelevan ennen kaikkea sen markkinoiden valtava potentiaali, vaikka vain pieni osa väestöstä on tällä hetkellä länsimaisittain ajateltuna ostovoimaista. Toinen houkutin on alhainen kustannustaso, joskin kasvukeskuksissa kustannukset ovat nousemassa rajusti. Erityisiä uhkia ei Intiassa koeta olevan, mutta maan kulttuuri ja muut erityispiirteet on huomioitava liiketoiminnassa. Intian tulevaisuuden riskit liittyvät maan heikkoon infrastruktuuriin, pääosin maataloudessa työskentelevän väestön osaamisen kehittämiseen yritysten tarpeita vastaavaksi, talouskasvuun liittyvän energian kulutuksen nopeaan nousuun sekä ilmastonmuutoksen merkittäviin vaikutuksiin maatalousvaltaiseen maahan.

Tämä raportti käsittelee Intian liiketoimintaympäristöä suomalaisyritysten näkökulmasta. Raportissa tarkastellaan Intiassa toimivien suomalaisyritysten paikallisessa liiketoimintaympäristössä kohtaamia ongelmia sekä niiden kehittämistä ratkaisuja näihin haasteisiin. Suomalaisyritysten haasteita tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta, suhteessa Intian julkiseen sektoriin, paikallisiin yrityksiin ja paikalliseen työvoimaan.

Tutkimuksen toteuttanut CEMAT on Helsingin kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Tämä raportti on osa ”Managing Business in Turbulent Markets” –hanketta, joka tarkastelee suomalaisyritysten toimintaa ja toimintaympäristön kehitystä nopeasti muuttuvilla markkina-alueilla. Tutkimushankkeen päärahoittaja on TEKES. Sarjassa on ilmestynyt Ukrainaa, Baltiaa, Puolaa, Unkaria ja Venäjää suomalaisyritysten toimintaympäristöinä käsittelevät raportit. Vuoden 2008 aikana julkaistaan lisäksi Kiinaa, Etelä-Koreaa, Taiwania ja Latinalaisen Amerikan maita koskevat tutkimukset. Maaraporttien lisäksi hankkeessa toteutetaan ennuste-

tutkimus, jossa arvioidaan, miten nopeasti kehittyvien markkinoiden merkitys ja rooli tulevat kehittymään suomalaisyritysten toiminnassa.

Raportin valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Tutkimusta ohjasivat professori Riitta Kosonen sekä tutkimuspäällikkö Kristiina Korhonen, jotka myös kirjoittivat raporttia. Aineistoa keräsivät ja sen analysointiin osallistuivat tutkimusavustajat Anu Penttilä ja Mayumi Shimizu. Raportin makrotalousosion kirjoitti tutkimusavustaja Eeva Kerola. Raportin työstämiseen osallistui myös tutkija Marja Mattila. Kiitämme kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja instituutioita sekä hankkeen rahoittajia TEKE-Siä ja Liikesivistysrahastoa.

Helsingissä 9.10.2008

Prof. Riitta Kosonen
Johtaja, CEMAT

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i
Esipuhe.....	iii
Kuviot.....	vi
Taulukot.....	vi
1 Johdanto	1
2 Katsaus Intian talouskehitykseen.....	6
2.1 Bruttokansantuotteen kehitys ja rakenne	7
2.2 Inflaatio.....	12
2.3 Työttömyysaste ja palkkataso.....	13
2.4 Elintaso ja tulonjako	16
2.5 Intian julkinen talous	18
2.6 Intian ulkomaankauppa.....	22
2.7 Suorat ulkomaiset investoinnit	31
3 Virallinen toimintaympäristö Intiassa	38
3.1 Intian vakaa poliittinen tilanne	38
3.2 Asteittaiset talousuudistukset.....	40
3.3 Laajalle levinnyt korruptio	48
3.4 Monimutkainen ja alati muuttuva lainsäädäntö	49
4 Suomalaisyritysten etabloituminen Intiaan.....	56
4.1 Etabloituminen Intiaan tullimuureja kiertäen ennen vuotta 1991.....	57
4.2 Toiminnan laajeneminen ja monipuolistuminen Intiassa 1992–2004.....	59
4.3 Nokia-vetoinen tuotannon siirto Intiaan vuodesta 2005 alkaen.....	63
4.4 Yhteenveto suomalaisyritysten etabloitumisesta Intiaan.....	68
4.5 Intialaisyritysten etabloituminen Suomeen.....	70
5 Yritystoiminnan käytännön ongelmat ja ratkaisut Intiassa	74
5.1 Suhteet julkiseen sektoriin.....	74
5.1.1 Intian osavaltiot eroavat toisistaan merkittävästi	74
5.1.2 Lainsäädäntö ja oikeuslaitos demokraattisia, mutta monimutkaisia	76
5.1.3 Byrokratia hidastaa toimintaa	77
5.1.4 Henkilösuhteet julkiseen sektoriin vauhdittavat asioiden hoitoa	79
5.1.5 Korruptio osa arkipäivää, mutta ei liiketoiminnan este.....	80
5.1.6 Yrityskuvan rakentaminen ja hyvä yrityskansalaisuus tärkeää	82
5.1.7 Heikko infrastruktuuri pakottaa käyttämään varajärjestelmiä.....	84
5.2 Suhteet paikallisiin yrityksiin	85
5.2.1 Tytäryritys ja alihankinta suosituimmat toimintamuodot.....	85
5.2.2 Henkilösuhteet merkittävässä asemassa.....	88
5.2.3 Kilpailu ja tuotekopiointi haasteina.....	89
5.2.4 Liiketoimintakulttuurin erot heijastuvat sopimuksen merkityksessä	91
5.3 Suhteet työvoimaan	94
5.3.1 Työvoiman saatavuus vielä hyvä	94
5.3.2 Organisaatiot hierarkkisia	97
5.3.3 Työnantaja vastuussa työntekijöistä ja heidän perheistäänkin	99
5.4 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa sidosryhmiin.....	101
6 Yhteenveto.....	109
Lähteet	114
Liite 1 Intian keskeiset kansainväliset taloudelliset sopimukset.....	120

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu	4
Kuvio 2: Intian kartta	6
Kuvio 3: Intian bruttokansantuote ja sen reaalin vuosimuutos (%) 1980–2007, käyvin hinnoin mrd. USD	9
Kuvio 4: Intian bruttokansantuote asukasta kohden käyvin hinnoin (1976-2007) ja ostovoimakorjattuna (1980-2007), USD	10
Kuvio 5: Intian bruttokansantuotteen rakenne, % BKT:sta vuosina 2000 ja 2007 (ennuste)	11
Kuvio 6: Inflaation (yhdenmukaistettu kuluttajahintaindeksi) kehitys Intiassa 1982-2007,%	12
Kuvio 7: Virallinen työttömyysaste Intiassa 1980-2006, %	14
Kuvio 8: Gini -kerroin Intiassa ja valituissa vertailumaissa	16
Kuvio 9: Intian ulkomainen nettovelka, mrd. USD ja sen osuus (%) BKT:sta 1991-2007	19
Kuvio 10: Rupian kurssi INR / USD, 100 JPY, EUR vuosina 1980-2007	20
Kuvio 11: Ulkomaiset valuuttavarannot 1980–03/2008, mrd. USD	21
Kuvio 12: Julkiset tulot ja menot (vasen akseli) sekä alijäämä (oikea akseli), % BKT:sta vuosina 1991 ja 2002-2007	22
Kuvio 13: Intian ulkomaankauppa 1980-2007e, mrd. USD	24
Kuvio 14: Intian tavararyhmäkohtainen vienti 1988–2007, mrd. USD	25
Kuvio 15: Intian tavararyhmäkohtainen tuonti 1988–2007, mrd. USD	26
Kuvio 16: Intian viennin ja tuonnin alueellinen jakautuminen 2007	27
Kuvio 17: Palveluiden osuus Intian tavaraviennistä ja -tuonnista 1987–2007,%	28
Kuvio 18: Suomen tuonti Intiasta ja Suomen vienti Intiaan 1999–2007, milj. EUR	29
Kuvio 19: Suomen vienti Intiaan vuonna 2007 tavararyhmittäin	30
Kuvio 20: Suomen tuonti Intiasta vuonna 2007 tavararyhmittäin	31
Kuvio 21: Intian suorien ulkomaisten investointien varanto vuosina 1991–2007, mrd. USD	32
Kuvio 22: Suorat ulkomaiset investoinnit Suomesta Intiaan vuosina 2000-2007, milj.EUR	35
Kuvio 23: Suorien intialaisinvestointien virta ja varanto ulkomailla 2000–2006, mrd. USD	36

Taulukot

Taulukko 1: Intian keskeisiä tunnuslukuja vuodelta 2007	7
Taulukko 2: Intian tärkeimmät kauppakumppanit, % kokonaistuonnista / -viennistä 2007	27
Taulukko 3: Ulkomaiset investoinnit Intiaan alkuperämaittain ja toimialoittain 2006, %	33
Taulukko 4: Ulkomaalaisten investojien toimintamuodot Intiassa	44
Taulukko 5: Intian liiketoimintaympäristö vuonna 2008	54
Taulukko 6: Suomalaisyriyten toimintojen kehitys Intiassa	69
Taulukko 7: Suomalaisyriyten ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin	102
Taulukko 8: Suomalaisyriyten ongelmat ja ratkaisut suhteessa paikallisiin yrityksiin	105
Taulukko 9: Suomalaisyriyten ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan	107

1 Johdanto

Intia on yksi kiinnostavimmista nousevista markkina-alueista Aasiassa. Se on Kiinan jälkeen maailman toiseksi nopeimmin kasvava talous maiden vuotuisen talouskasvun ollessa 10 prosentin luokkaa. Kasvun odotetaan jatkuvan vahvana myös tulevaisuudessa. Nopea talouskasvu ja kasvava ostovoimainen keskiluokka tekevät Intiasta valtavan potentiaalisen markkinan myös suomalaisyrityksille.

Suomalaisyritysten etabloituminen Intian markkinoille käynnistyi 1980-luvulla, ja tuotannollinen toiminta Intiassa on käynyt yhä houkuttelevammaksi Intian vapautettua markkinoitaan vuodesta 1991 alkaen. Toistaiseksi Intiaan on investoinut vasta kourallinen suomalaisyrityksiä ja valtaosa suomalaisyritysten Intian liiketoiminnoista on edelleen vientiä. Siitä huolimatta Intian osuus Suomen ulkomaankaupassa on edelleen melko vaatimaton. Kauppatilastoja vääristää kuitenkin se, että osa suomalaisesta liiketoiminnasta Intiassa ei näy Suomen tilastoissa lainkaan, koska suomalaisyritykset käydessä kauppaa kolmansissa maissa sijaitsevien tytäryritystensä kautta.

Suomalaisyritysten ulkomaisista investoinneista vain pieni osa kohdistuu tällä hetkellä Intiaan, mutta kiinnostus maata kohtaan kasvaa nopeasti. Investointipäätöksiä tehtäessä Intiaa verrataan usein Kiinaan. Yleistäen voidaan todeta, että kansainväliset yritykset siirtävät tuotantoa Kiinaan ja palveluja Intiaan. Suomalaisyritysten kohdalla tilanne on kuitenkin erilainen. Vaikka Intiaan on siirtynyt runsaasti esimerkiksi puhelinpalvelukeskuksia englanninkielisistä maista, on tämä Suomen kohdalla erittäin vähäistä kielierojen vuoksi. Suomalaisesta näkökulmasta Intia on kuitenkin kulttuurisesti lähempänä länsimaita kuin Kiina. Siirtomaamenneisyys on jättänyt perinnöksi englantilaistyyppisen oikeuslaitoksen ja lainsäädännön sekä englantia puhuvaa, koulutettua potentiaalista työvoimaa, jota nopean väestönkasvun maassa on runsaasti saatavilla. Lisähoukuttimena on edullinen palkka- ja kustannustaso, joka tosin on nousussa.

Intiaan etabloitumisen ongelmat liittyvät yhtäältä julkiseen sektoriin, toisaalta maan yhteiskunnallisiin oloihin. Julkisella sektorilla massiivinen byrokratia hidastaa asioiden

hoitoa, ja lainsäädännössä on suuria alueellisia eroja. Korruptio on edelleen yleistä¹. Taloudellis-poliittista riskiä lisäävät Intian infrastruktuuri-, energia- ja ympäristöinvestointeja koskevien päätösten hidas toimeenpano sekä sääntelyn ongelmat ja jäykät työmarkkinat. Sen sijaan sisä- ja ulkopoliittisten jännitteiden ei odoteta muodostavan suurta riskitekijää lähitulevaisuudessa. (Välinoro ja Sääksvuori 2007)

Toisenlaisia haasteita aiheuttavat maan laajuus ja heterogeenisyys, sillä Intia ei ole yhtenäinen markkina, vaan yritysten on vallattava jokainen alue erikseen. Intia on haastava suomalaistoimijalle myös yhteiskunnallisesti. Voimakas hierarkia näkyy edelleen ihmisten elämään vaikuttavassa kastilaitoksessa. Intiassa esiintyvä köyhyys ja eriarvoisuus saavat yritykset ottamaan sosiaalista vastuuta niillä paikkakunnilla, joilla ne toimivat. Lisäksi puutteellinen infrastruktuuri luo monia arkipäivän haasteita. Intian markkinoille pääsy edellyttääkin paikallisten liiketoimintakäytäntöjen tuntemusta, hyviä yhteistyökumppaneita ja kärsivällisyyttä (Välinoro ja Sääksvuori 2007.).

Suomessa Intia-tutkimus on nuorta. Parpola (2005) on julkaissut kattavan teoksen Intian kulttuurista. Tamminen ja Zenger (1998) ovat tarkastelleet Intian poliittisen järjestelmän kehittymistä lähinnä itsenäistymisen jälkeisellä ajanjaksolla. Myös Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimukseen erikoistunut BOFIT on julkaissut Intian makrotaloutta ja talouspolitiikkaa koskevia tutkimuksia 2000-luvulla (Rautava 2005; Mehrotra 2006). Tuorein suomenkielinen yleiskatsaus Intiaan on Tenhusen ja Säävälän (2007) teos *Muuttuva Intia*. Yritystoiminnan näkökulmasta Intiaa ei ole juuri tutkittu, vaikkakin Sitra on julkaissut sarjan Intia-raportteja. Ne valottavat eräiden suomalaisyritysten toimintoja maassa arkipäivän näkökulmasta (Grundström & Lahti 2005, Grundström 2006, Möttölä 2006, Nousjoki 2006, Särkkä 2006) ja tarkastelevat suomalaisyritysten liiketoimintamahdollisuuksia Intiassa (Bhide ym. 2006, Bound ym. 2006, Loikala ym. 2006). Vuotuisia katsauksia Intian talouteen julkaisevat Finpro ja Ulkoasianministeriö (esim. Välinoro & Sääksvuori 2007). Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan Intiaa yritystoiminnan näkökulmasta teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen.

¹ Vuonna 2007 Intia oli sijalla 72 Kansainvälisen lahjonnanvastaisen järjestön Transparency Internationalin luokituksessa 180 maan joukossa.

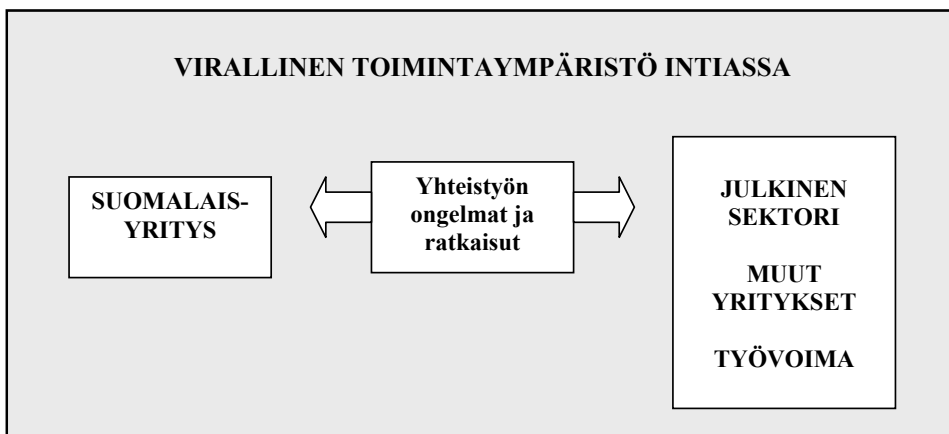
Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa perustuu institutionaaliseen taloustieteeseen (North 1990, 1994, 2006), jossa yrityksen toimintaympäristöä tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta:

- 1 Virallinen toimintaympäristö, jonka puitteissa kaikki yritykset toimivat ja joka periaatteessa on kaikille toimijoille yhteinen. Viralliseen toimintaympäristöön lukeutuvat yritystoimintaa säätelevät viralliset instituutiot, kuten lainsäädäntö, verotus ja omistusoikeuksien määrittely.
- 2 Epävirallinen toimintaympäristö, joka muodostuu yritysten liiketoimintakäytännöistä. Näiden käytäntöjen pohjana ovat paikalliset liiketoimintanormit ja -kulttuuri, kuten esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Virallisen toimintaympäristön analysointi on helpohkoa, koska sen osa-alueet ovat pääsääntöisesti selkeästi määriteltyjä ja kirjallisessa muodossa ilmaistuja, kuten esimerkiksi lait. Liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka rakentuu siirtymätalouksien tutkimuksessa käytetyn *governance*-eli hallinnointiteorian (Amin ja Hausner 1997, Jessop 1997, Kosonen 2002) pohjalta. Siinä analysoidaan yritysten ja sen toimintaympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita ja niissä vallitsevia käytäntöjä, joiden avulla toimijoiden välisiä suhteita koordinoidaan ja keskinäisiä ongelmia ratkaistaan. Näin ollen yritys ja sen toimintaympäristö nähdään verkostona, jonka toiminnan tarkastelussa keskeistä ovat toimijoiden väliset suhteet.

Raportissa selvitetään kuviossa 1 esitetyn mallin avulla, miten virallisen toimintaympäristön instituutiot toteutuvat käytännössä; esimerkiksi miten pitäviä sopimukset ovat, ovatko säännöt kaikille toimijoille samat vai voidaanko niitä kiertää. Aihetta tutkitaan analysoimalla suomalaisyritysten kokemuksia toiminnasta kolmen keskeisen sidosryhmän kanssa: julkinen sektori (eri viranomaistahot), yritykset (paikalliset asiakkaat, kumppanit, tavarantoimittajat, jälleenmyyjät ja kilpailevat yritykset) sekä työvoima (yrityksen paikallinen johto ja työntekijät). Tutkimuksessa näin ollen kuvataan sekä virallisen toimintaympäristön keskeiset piirteet että niiden heijastuminen suomalaisyritysten toimintaan ja yhteistyöhön paikallisten sidosryhmien kanssa.

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



Tutkimuksen aineistona on käytetty sekä kirjallista että haastatteluaineistoa. Keskeisimpiin kirjallisiin lähteisiin kuuluvat Intian tilastokeskuksen, Intian ministeriöiden, Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF), Yhdistyneiden kansakuntien kauppa- ja kehitysjärjestön (UNCTAD), sekä Suomen tullihallituksen ja Suomen Pankin tilastot. Toisen käden lähteitä ovat Intiaa käsittelevät kansainväliset ja suomalaiset tieteelliset julkaisut sekä Intian liiketoimintaympäristöstä tehdyt selvitykset. Suomalaisyritysten etabloitumista Intiaan tarkastellaan ensisijaisesti Kauppalehden uutisarkistosta kerätyn aineiston pohjalta. Haastatteluaineiston muodostavat kolmetoista syksyllä 2007 tehtyä haastattelua. Haastatelluista henkilöistä kahdeksan edusti Intiassa toimivia suomalaisyrityksiä ja kolme Intiassa toimiville suomalaisyrityksille palveluja tarjoavaa suomalaista organisaatioita. Lisäksi haastateltiin kahta intialaista asiantuntijaa. Haastatteluja tehtiin eri toimialojen yrityksissä, joista osalla oli tuotantoa Intiassa. Raportissa yritysten toimialoja ei mainita anonymiteetin takaamiseksi. Raportissa haastateltujen kansalaisuus käy ilmi sitaatin yhteydessä olevasta lyhenteestä; FIN on suomalainen ja IND on intialainen.

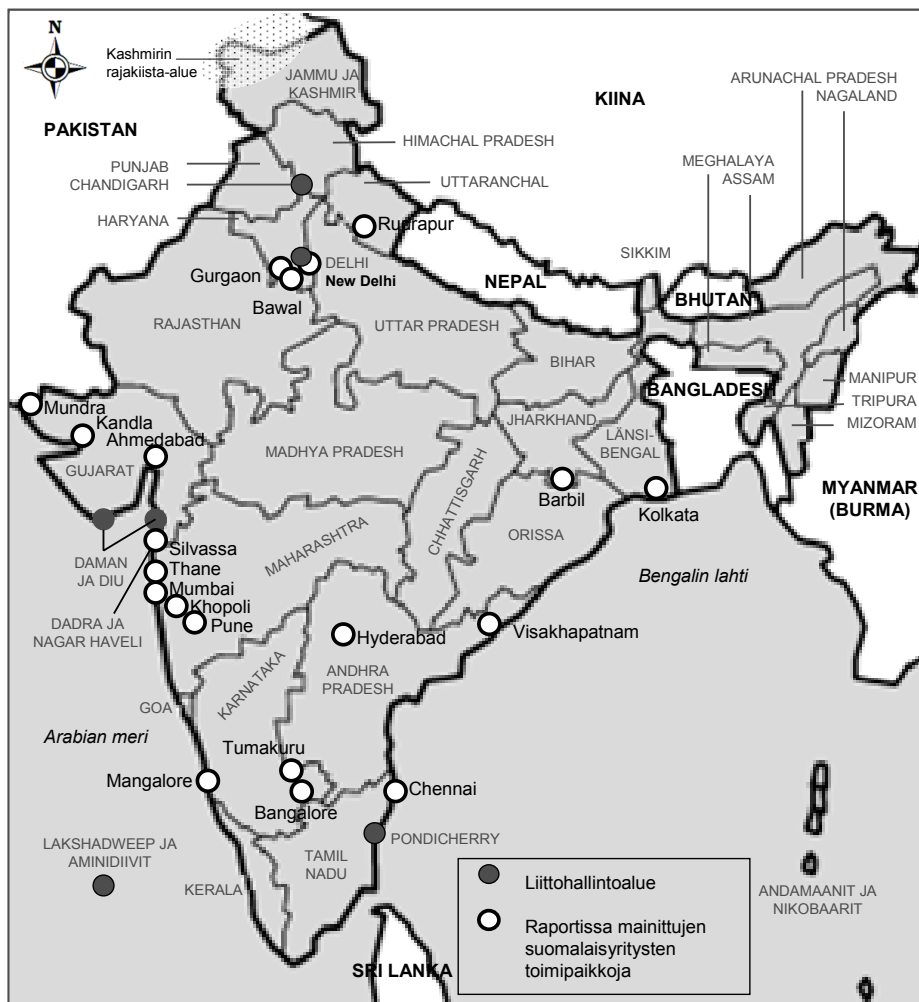
Raportissa tarkastellaan johdannon (luku 1) jälkeen Intian makrotalouden tärkeimpiä indikaattoreita (luku 2) sekä Intian virallisen toimintaympäristön olennaisimpia piirteitä (luku 3). Suomalaisten yritysten etabloitumista Intiaan tarkastellaan kronologisesti luvussa 4. Lopuksi paneudutaan yrityshaastattelujen pohjalta suomalaisyritysten suhteisiin

julkiseen sektoriin, paikallisiin yrityksiin ja työvoimaan Intiassa (luku 5). Raportin päättää yhteenvetoluku (luku 6).

2 Katsaus Intian talouskehitykseen

Intia sijaitsee Etelä-Aasiassa ja sen rajanaapureita ovat Kiina, Pakistan, Nepal, Bhutan, Bangladesh ja Myanmar (Burma). Hallinnollisesti Intia koostuu Delhin pääkaupunki-alueesta, 28 osavaltiosta ja kuudesta liittovaltiosta (kuvio 2). Intian eri osavaltiot eroavat toisistaan huomattavasti muun muassa lainsäädännöltään, kulttuuriltaan ja kieleltään, ja siksi länsimaisen yrityksen on tarkoin harkittava minkä osavaltion valitsee Intiassa sijaintipaikakseen.

Kuvio 2: Intian kartta



Intia on pinta-alaltaan maailman seitsemänneksi suurin ja toiseksi väkirikkain maa (taulukko 1). Vuonna 2007 Intian väkiluku oli reilut 1,1 miljardia, ja vuoteen 2040 mennessä Intian arvioidaan olevan maailman suurin maa asukasluvulla mitattuna. Intian useista miljoonakaupungeista huolimatta 70 % intialaisista asuu edelleen maaseudulla. Maaseudulla väestö on usein äärimmäisen köyhää tulonjaon epätasaisuudesta johtuen. Suuria ongelmia aiheuttaa myös paikoin erittäin heikko infrastruktuuri, joka kiusaa erityisesti syrjäisiä alueita, mutta aiheuttaa haittaa myös suurkaupunkien asukkaille.

Taulukko 1: Intian keskeisiä tunnuslukuja vuodelta 2007

Asukasluku (milj.)	1 169
Pinta-ala (km²)	3 287 590
Suurimmat kaupungit (asukasta)	Mumbai ² (16,4 milj.); Delhi ³ (14 milj.); Kolkata (13,2 milj.)
BKT per asukas, nimellisin hinnoin (USD)	840
BKT per asukas, ostovoimakorjattu (USD)	3910
BKT:n reaalin vuosimuutos	9,2 %
Työttömyysaste	7,2 %
Inflaatioaste	6,4 %
Kansallinen rahayksikkö	Rupia (INR)
Keskuspankin vaihtokurssit EUR/USD/JPY = kans.valuuttaa	1 EUR = 67,3 INR; 1 USD = 42,61 INR; 100 JPY = 41,3 INR

Lähteet: Finpro 2007; CIA 2008; Reserve Bank of India 2008

Intian talous on yhdistelmä perinteistä maanviljelyä, käsityötä, nykyaikaista tietoteollisuutta sekä viime vuosina nopeasti kehittyneitä palveluita. Palveluiden osuus maan bruttokansantuotteesta on tänä päivänä jo liki 40 %, kun samanaikaisesti maatalouden merkitys on vähentynyt. Palveluiden ja teollisuuden merkityksen kasvu on suoraa seurausta ulkomaisten sijoittajien heränneestä kiinnostuksesta Intiaa kohtaan.

2.1 Bruttokansantuotteen kehitys ja rakenne

Itsenäistyttyään Englannin alaisuudesta vuonna 1947 Intian hallitus käynnisti suunnitelmatalouden, jossa panostettiin teollistumiseen voimakkaasti. Erityisesti käynnistettiin ohjelmia maan raskaan teollisuuden edistämiseksi. Merkittävistä investoinneista huoli-

² Aiemmin englanninkielisiä kaupunkien nimiä on muutettu paikalliskielisiksi Intian pyrkiessä vapautumaan siirtomaamenneisyydestään. Näin ollen esimerkiksi entinen Bombay on nykyään Mumbai ja Kolkatta Kolkata (Tenhunen & Säävälä 2007, 30).

³ Intian pääkaupunki New Delhi perustettiin vuonna 1911 maan uudeksi pääkaupungiksi. Käytännössä tämä brittien perustama hallinnollinen keskus on varsinaisen (vanhan) Delhin kaupunginosa.

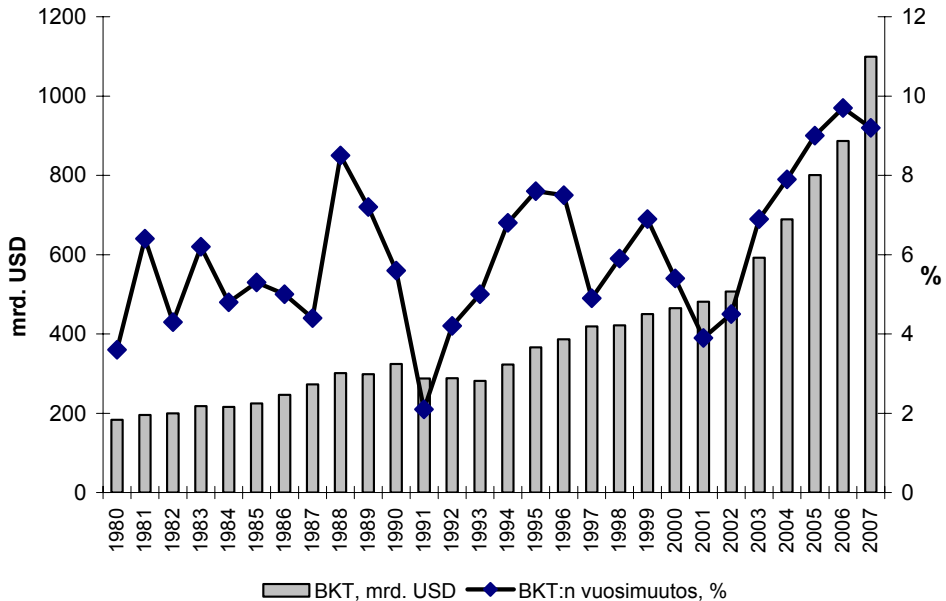
matta maan bruttokansantuote kasvoi 1950- ja 1960-luvuilla keskimäärin melko hitaasti – vain noin 3,5 % vuodessa. Kasvua hidastivat yhtäältä Intian vanhentunut teknologia ja riittämätön energiantuotanto. Toisaalta myös teollisten tuotteiden kysyntä oli melko pientä johtuen maan sulkeutuneisuudesta ja ulkomaankaupan vähäisyydestä. Asenneilmaston muutos ja talouden rakenteen uudistaminen 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alussa muuttivat yleistä ilmapiiriä Intiassa yritystoiminnalle suotuisampaan suuntaan. Tämä johti positiiviseen kehitykseen maan taloudessa ja muun muassa bruttokansantuote kasvoi ajoittain lähes kymmenen prosentin vuosivauhtia.

Vuodesta 1985 lähtien Intian vaihtotaseen vaje lähti kasvuun. Intian rupia heikkeni ja Irakin sodan vuoksi öljyn maahantuontikustannukset kallistuivat jopa puolella, mikä pahensi maksutasekriisiä entisestään. Epätasapainoisen talouskasvun seurauksena Intia ajautui vuonna 1991 lamaan. Saman vuoden kesäkuussa maahan nimitettiin uusi hallitus, jonka ensisijaisena tehtävänä oli saada maan talous kuntoon. Hallitus devalvoi rupian kesällä 1991 kahteen otteeseen, yhteensä noin 20 %, leikkasi julkisen sektorin meno- ja sekä hankki tarvittavaa lisärahoitusta Maailmanpankista ja Kansainvälisestä valuuttarahastosta.

Viime vuosien huima talouskasvu

Hallituksen käynnistämien uudistusten ansiosta Intian talous kasvoi 1990-luvulla keskimäärin reilun 6 % vuosivauhtia huolimatta 1990-luvun alun lamasta ja 1990-luvun lopun Aasian talouskriisistä. 2000-luvulle tultaessa talouskasvu kiihtyi ja Intian bruttokansantuote lähti voimakkaaseen kasvuun (kuvio 3). Vuodesta 2003 lähtien Intian bruttokansantuote on kotimaisen kulutuksen ja palvelusektorin vahvistumisen myötä kasvanut yli kahdeksan prosentin vuosivauhtia. Intia onkin Kiinan jälkeen maailman toiseksi nopeimmin kasvava talous. Viime vuosina on ollut nähtävissä Intian talouskasvun kääntyminen selkeästi kuluttajavetoisesta investointivetoiseen kasvuun. Palveluiden lisäksi teollinen tuotanto on vuodesta 2004 lähtien kasvanut reilun yhdeksän prosentin vuosivauhtia. Vuonna 2006 Intian talous kasvoi ennätykselliset 9,6 % vuodessa ja vuonna 2007 kasvuksi mitattiin vahvat 9,2 %.

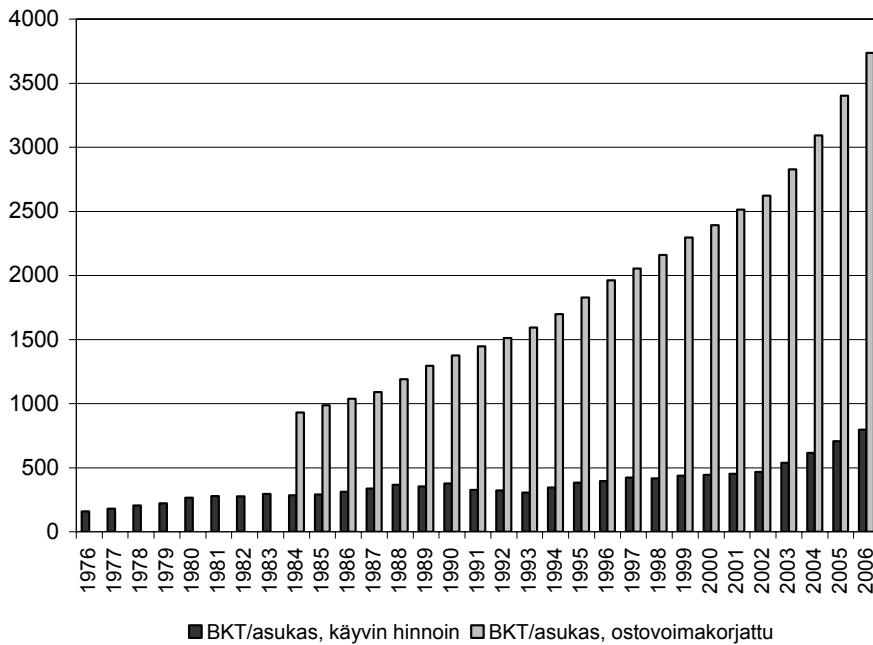
Kuvio 3: Intian bruttokansantuote ja sen reaalin vuosimuutos (%) 1980–2007, käyvin hinnoin mrd. USD



Lähde: UNCTAD 2007a ja IMF

Intian bruttokansantuote on ostovoimakorjattuna neljänneksi suurin maailmassa (IMF 2007). Suhteutettaessa bruttokansantuote maan valtavaan väestöön tilanne muuttuu kuitenkin täysin. Nimellinen bruttokansantuote asukasta kohden on edelleen hyvin pieni – alle 1000 Yhdysvaltain dollaria eli noin 640 euroa (kuvio 4). Vaikka bruttokansantuote ostovoimakorjattuna nouseekin liki 2660 dollariin asukasta kohden, se kertoo silti Intian äärimmäisestä köyhyydestä. Vastaava luku Euroopan Unionissa oli vuonna 2007 noin 32 900 dollaria (IMF, huhtikuu 2008). Intian asukasta kohden laskettu ostovoimakorjattu bruttokansantuote on kehittynyt huomattavasti nimellisiä lukuja nopeammin viime vuosikymmeninä. Ero kehityskulussa kertoo hallituksen onnistuneen taistelussaan inflaatiota vastaan. Tästä on seurannut intialaisen ostovoiman kasvu ja yleinen elintason nousu.

Kuvio 4: Intian bruttokansantuote asukasta kohden käyvin hinnoin (1976-2007) ja ostovoimakorjattuna (1980-2007), USD

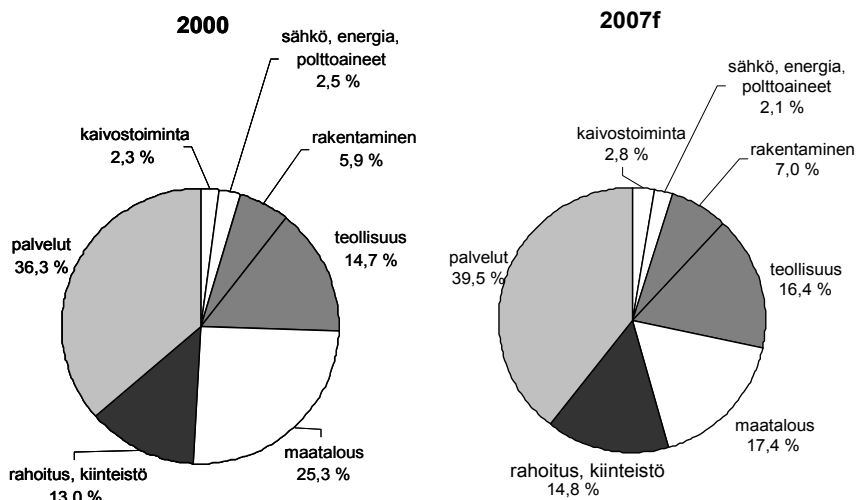


Lähde: IMF

Talousrakenteen muutos palveluvetoiseksi

Intian talouden rakenne on muuttunut viimeisten 25 vuoden aikana vahvasti palveluvetoiseksi (kuvio 5). Vastaavasti maatalouden osuus kokonaistuotannosta on tasaisesti laskenut. Intia on kuitenkin edelleen varsin riippuvainen maataloussektoristaan, joka tällä hetkellä takaa Intialle lähes omavaraisen aseman elintarviketuotannon osalta. Kokonaisuudessaan maatalous muodostaa hieman alle viidenneksen Intian bruttokansantuotteesta.

Kuvio 5: Intian bruttokansantuotteen rakenne, % BKT:sta vuosina 2000 ja 2007 (ennuste)



Lähde: Intian tilastokeskus ja Intian keskuspankki

Teollisuuden osuus Intian bruttokansantuotteesta on noussut viime vuosina tuotantolaitosten nykyaikaistumisen myötä. Kun teollisuustuotantoon lasketaan mukaan osa rakennussektorista (mm. laivan- ja koneenrakennus) sekä kemianteollisuus, teollisen tuotannon arvioidaan muodostavan noin neljänneksen Intian bruttokansantuotteesta. Vuosina 2006-2007 teollisuustuotanto kasvoi Intiassa 10 prosentin vuosivauhtia. Nopeimmin kasvoivat tekstiilituotanto, terästeollisuus ja informaatioteknologia, joka on kasvanut keskimäärin 50 prosentin vuosivauhtia jo 15 vuoden ajan. Seuraavan kymmenen vuoden aikana teollisuustuotannon uskotaan kasvattavan osuuttaan noin kolmannekseen Intian bruttokansantuotteesta. (Finpro 2007)

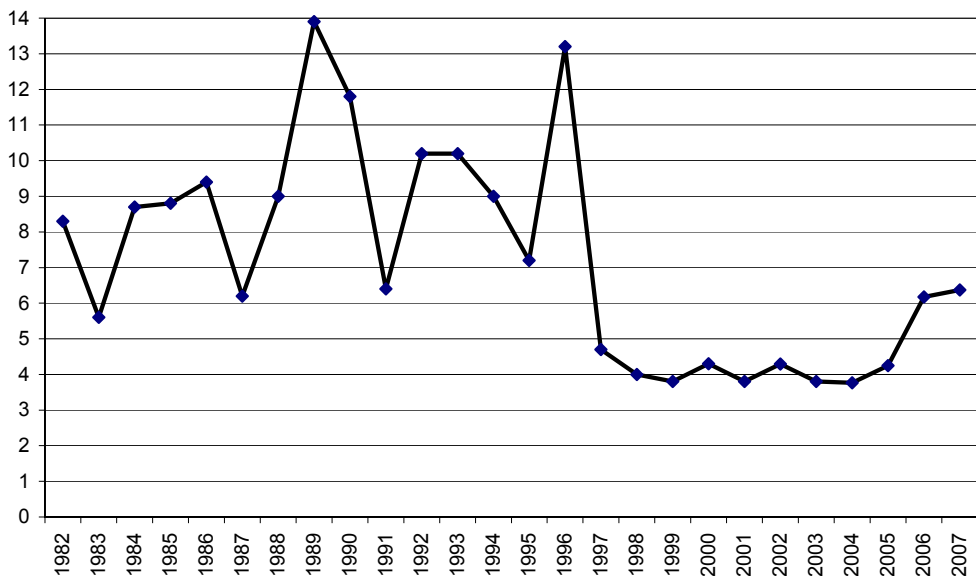
Palvelut muodostavat alati kasvavan osuuden Intian bruttokansantuotteesta vuotuisen kasvuvauhdin ollessa reilut kymmenen prosenttia. Erityisesti kauppa-, hotelli-, kuljetus- sekä telekommunikaatiosektori ovat kasvaneet kaksinumeroisin luvuin jo vuodesta 2003. Intian rahoitussektorin uudistukset ovat lisänneet myös pankkikilpailua ja rahoitussektorin palvelutarjonta kasvaa ja monipuolistuu jatkuvasti. Rahoitus- ja pankkipalveluiden kysyntää on osaltaan kasvattanut maassa vallitseva alhainen korkotaso.

2.2 Inflaatio

Inflaatio on Intiassa pysynyt verrattain kohtuullisena 1950-luvulta lähtien, eikä siellä ole koettu samanlaisia hyperinflaation vuosia kuin useissa muissa kehittyvissä talouksissa. On arveltu, että ennen itsenäistymistä koetut korkean inflaation vuodet (1940-1943) tekivät intialaisista poliitikoista hyvin varovaisia: demokraattisessa valtiossa vallanpitäjät ovat pitäytyneet vakaassa hintakehityksessä erityisesti vaalien alla.

Huolimatta siitä, että Intiassa on säästyttävä hyperinflaatiolta, inflaatioaste vaihteli voimakkaasti aina 1990-luvun lopulle asti (kuvio 6). Syklisyyteen vaikutti merkittävästi maataloustuotannon riippuvaisuus sääolosuhteista ja sen heijastumat ruoan hintaan. Intian talous on lisäksi herkkä öljyn hinnan vaihteluille. Inflaatio oli korkeimmillaan vuonna 1989, jolloin hinnat nousivat 14 % vuosivauhtia. Tähän vaikuttivat laajamittaisista uudistuksista alkaneet tuotannon yksityistäminen ja talouden vapauttaminen, jotka nostivat tuotantoa, vientiä ja - talouden kasvaessa väliaikaisesti - myös hintoja.

Kuvio 6: Inflaation (yhdenmukaistettu kuluttajahintaindeksi) kehitys Intiassa 1982-2007,%



Lähde: Intian keskuspankki, IMF

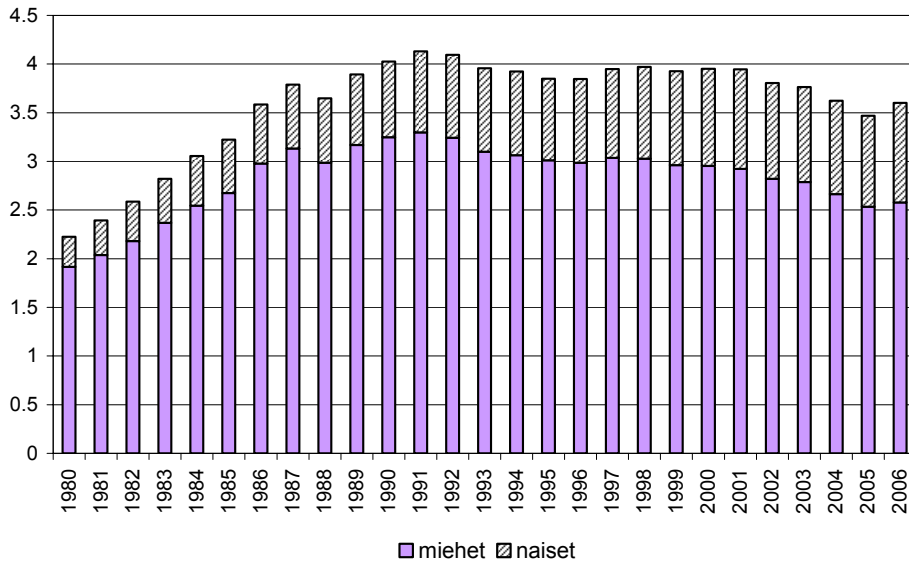
Vuoden 1989 lisäksi Intiassa koettiin toinen inflaatiopiikki vuonna 1996, jolloin ruoan hinta kipusi nopeasti erittäin korkealle huonon sadon vuoksi. Samanaikaisesti myös öljyn hinta nousi maailmalla, mikä kiihdytti edelleen kuluttajahintojen kasvua Intiassa. 2000-luvulle tultaessa tilanne tasaantui, ja inflaatio pysyi neljän prosentin tuntumassa aina vuoteen 2005 asti. Inflaation onnistuneen taltuttamisen taustalla voidaan nähdä muun muassa Intian kasvava ulkomainen valuuttavaranto, mikä on hillinnyt rupian vahvistumista. Osaltaan myös kehittyvän talouden myötä monipuolistuneen tarjonnan kasvu on hillinnyt Intian inflaatiolukuja jo vuosikymmenen ajan. Viime vuosien kasvava inflaatiokehitys on seurausta lähinnä riisin, energian ja muiden raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen kasvusta.

2.3 Työttömyysaste ja palkkataso

Vuosina 2005–2006 Intian virallinen työttömyysaste oli 3,6 % (kuvio 7). Huomattavasti suurempiakin lukuja on kuitenkin esitetty: lähteestä riippuen⁴ koko maan työttömyysasteeksi arvioitiin 7–15 % vuonna 2006.

⁴ CIA World Factbook (2008); Government of India; Ministry of Labour (2008); International Labour Organization (2008).

Kuvio 7: Virallinen työttömyysaste Intiassa 1980-2006, %



Lähde: Kansainvälinen työjärjestö ILO

Työvoiman virallinen osuus koko väestöstä on noin 40 %. Sukupuolten välillä ero on selkeä; naisten virallinen työllisyysaste oli vuonna 2006 noin 25 % miesten vastaavan luvun ollessa 52 %. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n työmarkkinaraportin mukaan Intiassa epävirallisen työllisyyden, josta ei aiheudu sosiaaliturvakuja ja jota ei tilastoida, osuus koko työvoimasta saattaa olla jopa 85 %. Vastaavasti alueelliset erot työllisyydessä ovat suuria. Työttömyys on suurinta maaseudulla maan itä-, koillis-, länsi- ja keskiosissa. Kasvukeskuksissa puolestaan on jo pulaa koulutetusta työvoimasta. Valtaosa uusista työpaikoista syntyy Intian kaakkois- ja eteläosissa, joihin 2000-luvulla menestynyt informaatioteknologiasektori on keskittynyt.

Intian keskimääräistä palkkatasoa kartoittavaa tilastoaineistoa on vaikea kerätä, sillä suuri osa Intian työntekijöistä on järjestäytymättömiä ja heidän palkkatietojaan ei ole julkisesti saatavilla. Vuonna 2006 Intian työvoima käsitti arviolta noin 520 miljoonaa ihmistä, joista kuitenkin vain alle 10 prosenttia työskenteli ns. järjestäytyneillä työ-

markkinoilla⁵. Muun muassa 60 % Intian työvoimasta työllistävä maatalous on liki kokonaan järjestäytymätöntä.

Intian palkkataso on noussut merkittävästi ulkomaisten investointien myötä. Ulkomaiset investoinnit ovat kuitenkin osaltaan lisänneet Intian epätasaista tulonjakoa keskittymällä tietyille alueille kasvattaen siten ansiotason alueellisia eroja. Mumbai ja Delhi, jonne investoidaan eniten niiden toimivan infrastruktuurin ja koulutetun työvoiman tarjonnan vuoksi, ovat palkkakustannuksiltaan kalleimpia alueita. Niissä palkat voivat olla jopa kaksin- tai kolminkertaiset muihin alueisiin nähden.

Tuotannonaloittain tarkasteltuna pienimmät keskimääräiset palkat ovat tekstiiliteollisuudessa, kun taas palvelutoimialalla palkat ovat liki kuusinkertaiset suhteessa tekstiiliteollisuuteen. Suuret toimialojen väliset palkkaerot johtuvat työn luonteesta. Tekstiiliteollisuudessa, jossa naisten ja lasten⁶ osuus työvoimasta on suuri, palkat ovat hyvin alhaiset. Palvelusektorille puolestaan on suuntautunut runsaasti ulkomaisia investointeja, mikä nostaa palvelusektorin keskimääräistä päiväansiota.

Intiassa minimipalkat on määritelty toimialoittain. Minimipalkka koostuu niin sanotusta minimiosasta ja sen päälle mahdollisesti tulevista rahallisista lisäeduista. Vuonna 2004 minimipalkkaa tarkastettiin ylöspäin 66 rupiaan päivässä (noin yksi euro). Keskimääräinen minimipalkka koko maassa on päivätasolla alle 85 rupiaa eli noin puolitoista euroa. Maan pääkaupungissa Delhissä minimipalkan minimiosuus on suurin, ja verrattuna esimerkiksi maan itä- ja kaakkoisosiin se on kaksinkertainen. Sen sijaan mahdolliset korotukset voivat tehdä eteläisten osavaltioitten minimipalkat puolet suuremmiksi kuin Delhin minimipalkat, sillä Delhissä ei lisiä juuri ole. Mahdollisten korotusten alueelliset erot johtuvat suurelta osin minimipalkkatöiden luonteesta. Eri toimialoilla korotukset ovat erisuuruisia, ja työt ovat alueellisesti jakautuneita. Esimerkiksi maan eteläosissa palvelu- ja elektroniikkasektorit ovat suuria työllistäjiä, kun taas maan itäosissa on paljon työntekijöitä plantaaseilla, kaivoksissa ja työvoimavaltaisessa teollisuudessa.

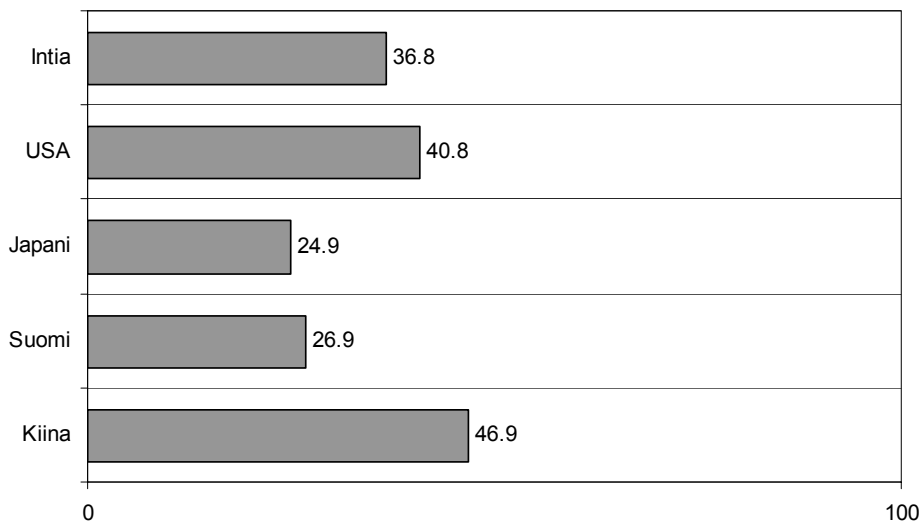
⁵ Järjestäytyneet työmarkkinat pitävät sisällään julkisen sektorin sekä ne yksityiset teollisuusyritykset, jotka työllistävät yli 10 henkeä.

⁶ Lasten käyttö työvoimana on nykyään kielletty kaikilla toimialoilla. Aiemmin kielto koski ainoastaan raskaita töitä, kuten kaivostoimintaa.

2.4 Elintaso ja tulonjako

Intiassa kansan elintaso vaihtelee suuresti eri alueiden ja yhteiskuntaluokkien välillä. Maatalousväestö, johon kuuluu noin 70 % Intian väestöstä, elää usein köyhyudessa ja kausittaiset vaihtelut pienentävät jo ennestään vähäistä ansiotuloa. Korkeasti koulutetun väestön osuus on kasvussa, mikä tulee tasoittamaan Intian tulonjakoa tulevaisuudessa. Tällä hetkellä Intiassa rikkain 30 prosenttia väestöstä ansaitsee reilut 73 % kansantalouden kokonaistuloista. Tästä huolimatta tulonjaon tasaisuutta mittaava gini-kerroin⁷ on Intian osalta melko kohtuullinen verrattuna esim. Kiinaan (kuvio 8).

Kuvio 8: Gini -kerroin Intiassa ja valituissa vertailumaissa



Lähde: UNDP 2007

Intian valtava väestönkasvu tekee tuloerojen tasoittamisen haasteelliseksi. Intian väestö on kasvanut vuodesta 1970 neljällä sadalla miljoonalla ihmisellä, mikä merkitsee yli 65 prosentin väestönkasvua. Kasvu ei näytä hidastumisen merkkejä myöskään tulevaisuudessa, vaan Intian uskotaan nousevan maailman väkirikkaimmaksi maaksi vuoteen 2040 mennessä. Lukumääräisesti Intiassa on myös enemmän köyhiä, eli alle dollarin päivään-sioilla toimeentulevia ihmisiä, kuin missään muussa maailman maassa.

⁷ Gini-kertoimen tarkoituksena on mitata tulojen jakautumista väestön keskuudessa. Mitä pienempi kertoimen arvo on, sen tasa-arvoisempi tulonjako maassa on. Kertoimen arvo 0 vastaa tulojen jakautumista täydellisesti tasan jokaisen asukkaan kesken, 100 kertoo täydestä epätasa-arvosta.

Samalla kun väestönkasvu vahvistaa työikäistä ja tuottavaa väestöä, se aiheuttaa myös tarvetta muutoksiin hallinto- ja koulutusjärjestelmissä, terveydenhuollossa sekä sosiaalisessa ja fyysisessä infrastruktuurissa. Esimerkiksi vuonna 2006 julkiseen terveydenhuoltoon käytettiin 1,2 % bruttokansantuotteesta, koulutukseen 3,3 % ja puolustukseen 3 %. Käytännössä terveydenhuoltoon käytettiin Intiassa vuonna 2006 asukasta kohden 82 dollaria (ostovoimakorjattuna), kun vastaava luku korkean elintason maissa on reilusti yli 2 000 dollaria (UNDP 2007). Yhdistyneiden kansakuntien kehitysohjelma UNDP:n inhimillisen kehityksen indeksillä mitattuna Intia on vertailussa olevien 177 maan joukossa sijalla 128. Kaksi kolmasosaa intialaisista asuu alkeellisissa oloissa ilman viemärintiä ja muuta puhtaanapitoa, ja ilman puhdasta vettä on edelleen noin 15 % väestöstä. Tässä on kuitenkin tapahtunut sikäli edistystä, että 15 vuotta sitten ilman perushygieniaa eli reilut 80 % intialaisista.

Lukutaitoisia intialaisista on keskimäärin 61 %, mutta alueelliset erot ovat suuria. Esimerkiksi eteläisessä Keralan osavaltiossa asukkaista 91 % on lukutaitoisia, kun taas pohjoisen Biharin osavaltiossa luku on ainoastaan 48 %. Korkeasti koulutettujen määrä on kasvussa ja koulutus keskittyy erityisesti tiede- ja insinöörialoille. Vuonna 2004 näillä aloilla opiskeli joka neljäs korkeamman asteen opiskelija. Sukupuolten väliset koulutuserot ovat kapenemassa koulutettujen miesten osuuden ollessa vuonna 2004 66 % Intian koko miesväestöstä. Naisilla vastaava luku oli 58 %. Tulot sen sijaan ovat jakautuneet erittäin epätasaisesti sukupuolten välillä. Tulotasoennuste on miehillä yli nelinkertainen naisiin verrattuna. (UNDP 2007)

Epätasaisesta tulojakaumasta huolimatta työntekijöiden ansiotulot ovat Intiassa keskimäärin tasaisemmin jakautuneet kuin esimerkiksi Kiinassa. Sen sijaan Intiassa on äärimmäisessä köyhydessä eläviä väkilukuun suhteutettuna enemmän kuin Kiinassa. Intiassa alle dollarilla päivässä elää 35 % ja alle kahdella dollarilla lähes 80 % väestöstä. (UNDP 2007)

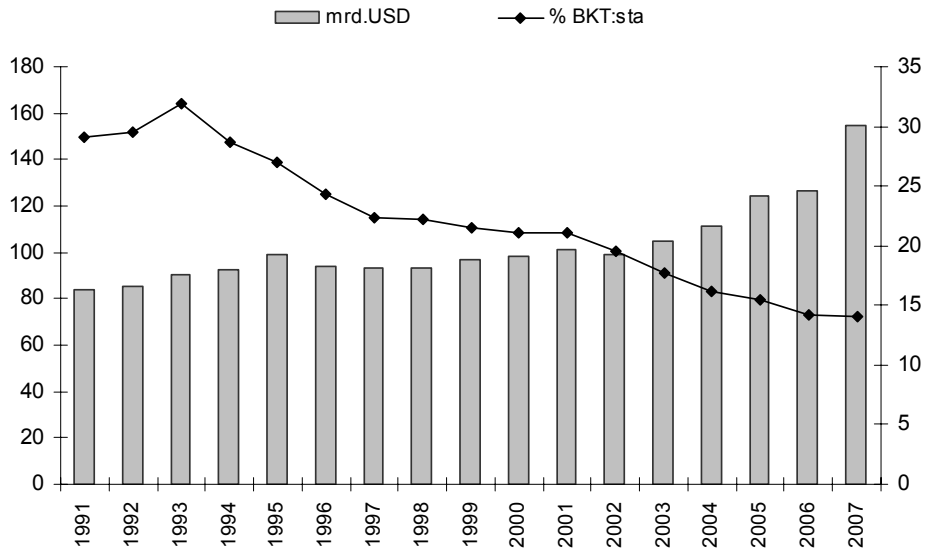
2.5 Intian julkinen talous

Intian vaihtotaseen alijäämä lähti kasvuun 1980-luvun lopulla talouden vapautumisen, ulkomaankaupan kasvun ja kuluttajavetoisen kasvustrategian seurauksena. Pitääkseen maksutaseensa tasapainossa Intia onkin joutunut jatkuvasti ottamaan ulkomaista velkaa. 1990-luvulle tultaessa ulkomainen velanotto kasvoi ennestään ja julkisesta taloudesta tuli pahasti alijäämäinen muutamista korkean talouskasvun vuosista huolimatta.

Lokakuussa 1990 hallitus vastasi öljykriisiin nostamalla kotimaisten öljytuotteiden hintoja neljänneksellä ja keräämällä ylimääräisen 7 % yritysveron yhdeltä verovuodelta. Lisätoimenpiteinä tuontia rajoitettiin sekä tavaroiden että pääoman osalta ja pankkien maksuvalmiusvaatimuksia nostettiin. Marraskuussa 1990 luottoluokituslaitos Moody's laski Intian luottoluokitusta ja sitä tarkistettiin edelleen alaspäin seuraavan vuoden maaliskuussa. Yritysten velkaantuminen lisääntyi ja ulkomaiset valuuttavarannot hiipuivat kattaen enää vain noin kahden viikon tuonnin. Taloudellisen suunnittelun puutteiden ja maan sisäisten konfliktien johdosta hallitus erosi vuoden 1990 lopulla.

Uusi hallitus sai tehtäväkseen palauttaa maan sisäisen ja ulkoisenkin luottamuksen talouteen. Hallitus devalvoi kansallisen valuutan heinäkuussa 1991, leikkasi julkisen sektorin menoja sekä hankki Kansainväliseltä valuuttarahastolta ja Maailmanpankilta vaihtotaseen vajeeseen tarvittavaa rahoitusta. Kansainvälisten lainojen lainaehdoksi tuli talouden entistä laajempi vapauttaminen, mikä lopulta auttoi Intian ulos kriisistä. Vaikka velka kasvaa nettomääräisesti edelleen, sen osuus on laskenut noin 14 prosenttiin kokonaistuotannosta (kuvio 9). Dollarimääräisesti Intian ulkomainen velka (noin 165 miljardia dollaria vuonna 2007) on huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi Kiinan (noin 373 miljardia dollaria), mutta toisaalta Kiinan ulkomainen velka on vain 11 % maan bruttokansantuotteesta, kun se Intiassa on 13 % (Government of China 2008). Sekä Kiinan että Intian ulkomaisen velan osuutta voidaan kuitenkin pitää aasialaisittain melko pieninä, sillä esimerkiksi Japanissa ja Indonesiassa velan osuus bruttokansantuotteesta on yli 30 prosenttia ja Hong Kongissa yli 280 prosenttia (CIA 2008).

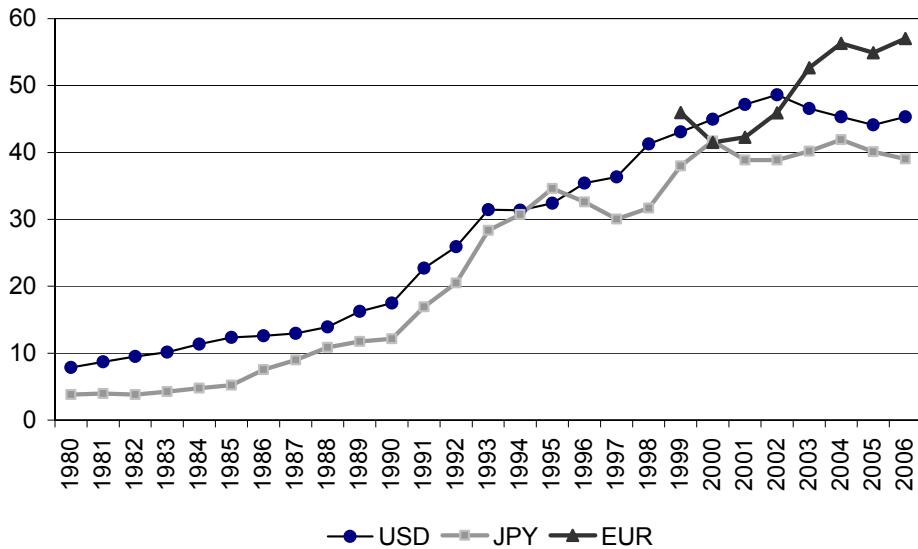
Kuvio 9: Intian ulkomainen nettovelka, mrd. USD ja sen osuus (%) BKT:sta 1991-2007



Lähde: Government of India; Union budget and economic survey

Valuuttakurssikehitys on elintärkeää kehittyvälle taloudelle, koska se vaikuttaa maan mahdollisuuksiin käydä kauppaa ulkomaiden kanssa. Lisäksi valuuttakursseilla on vaikutusta ulkomaisen lainan velanhoitomaksuihin. Intiassa tasaisesti ja maltillisesti kasvaneet valuuttakurssit nousivat äkillisesti vuonna 1991 ja ovat sen jälkeen kasvaneet voimakkaasti. Nopeaan nousuun oli syynä Intian hallituksen toteuttama rupian raju devalvointi. Vuosina 1995–1997 rupia vahvistui suhteessa Japanin jeniin, mikä johtui pitkälti Japania koetelleesta talouskriisistä. 2000-luvulla rupian kurssi on ollut suhteellisen vakaa ja seurannut melko tasaisesti jenin kehitystä. Rupian kurssi on heikentynyt euroon nähden ja vastaavasti vahvistunut suhteessa dollariin (kuvio 10).

Kuvio 10: Rupian kurssi INR / USD, 100 JPY, EUR vuosina 1980-2007

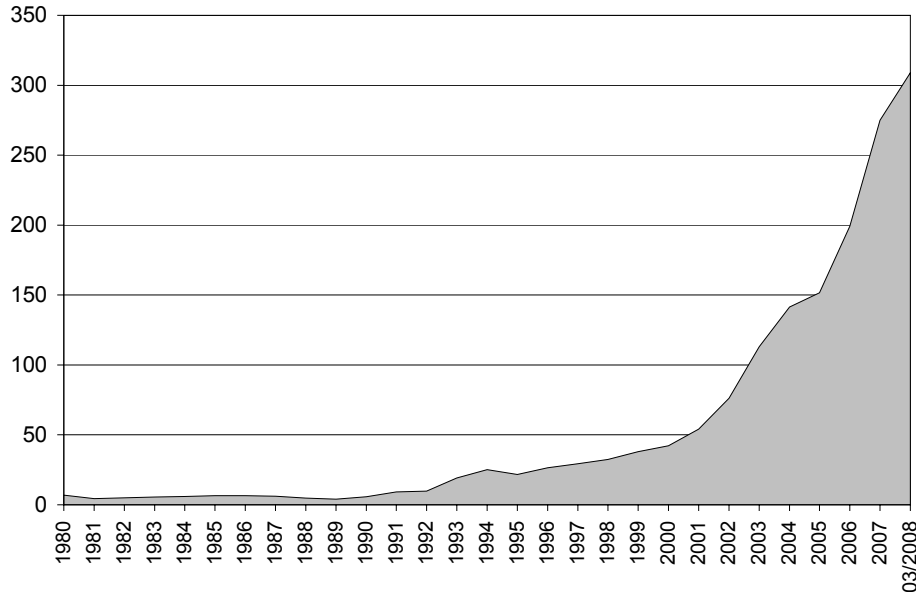


Lähde: Government of India; Union budget and economic survey

Valuuttakurssin vakaa ja tasainen heikentyminen heijastelee osaltaan myös Intian pyrkimyksiä kasvattaa maan ulkomaisia valuuttavarantoja. 1990-luvun kriisivuosien jälkeen ulkomaisia valuuttavarantoja onkin kartutettu vauhdilla (kuvio 11). Intian ulkomaiset valuuttavarannot ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana kasvaneet yli 300 miljardiin dollariin pitkälti portfolioinvestointien ja ulkointialaisten rahälähetysten vuoksi. Ulkointialaisia arvellaan olevan noin 24 miljoonaa eri puolilla maailmaa ja heidän kotimaahan suuntautuvien vuotuisten rahälähetysten suuruus vastaa noin kolmea prosenttia Intian bruttokansantuotteesta.

Intian keskuspankin taseessa oli maaliskuussa 2008 ulkomaista valuuttaa yhteensä reilut 308 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tämä vastaa hieman yli 25 % koko maan bruttokansantuotteesta. Likviditeetin kasvu turvaakin osaltaan Intian taloutta ja kasvattaa ulkomaisten investoijien luottamusta maan vakauteen.

Kuvio 11: Ulkomaiset valuuttavarannot 1980–03/2008, mrd. USD



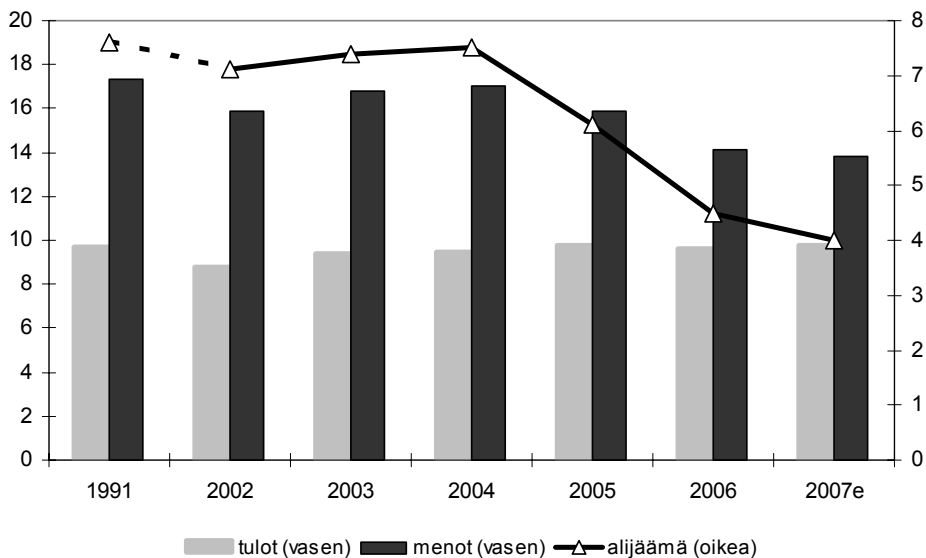
Lähde: Government of India; Union budget and economic survey

Kun Intian keskuspankki hankkii ulkomaista valuuttaa kotimaisen valuutan myynnillä, se laskee samaan aikaan liikkeelle myös rupiamääräisiä valtionvelkakirjoja. Näin keskuspankki imee osan rupioista takaisin itselleen vaimentaen samalla valuuttamyynnin inflatorisia vaikutuksia. Toimenpiteen ansiosta vientisektorin kilpailukyky pysyy vahvana halvan valuutan ansiosta. Viime vuosina dollarin maailmanlaajuinen heikentyminen on vahvistanut rupiaa suhteessa dollariin. Intian ulkomaankaupasta kuitenkin vain pieni osa suuntautuu dollarimääräisenä Yhdysvaltoihin, eikä valuuttakurssikehityksellä siten ole niin suurta merkitystä maan ulkomaankauppaan kuin useissa muissa maissa.

Julkisen sektorin velka on Intiassa merkittävä talouden riskitekijä. 1990-luvun alussa Neuvostoliiton kaupan romahtaminen ja Persianlahden sodan aiheuttama öljyn maahan- tuontikustannusten huima kasvu pakottivat Intian valtion lisäämään merkittävästi ulkomaista lainanottoaan. Intian taloutta heikensi myös ulkointialaisten rahälähetysten väheneminen, kun 1980-luvun huipun jälkeen Lähi-idässä työskennelleiden intialaisten rahälähetykset kotimaahan tyrehtyivät lähes täysin Persianlahden kriisin vuoksi (Singh 2006).

Intian julkiset menot suuntautuvat pääasiassa puolustukseen, velkojen hoitoon ja tukiaisiin. Verojen osuus on alle 10 % bruttokansantuotteesta, kun se esimerkiksi EU-25:ssä on keskimäärin noin 40 % (Eurostat 2007). Intiassa julkisen talouden menojen kasvu syrjäyttää yksityistä kulutusta ja investointeja ja hidastaa näin ollen talouden kasvua. Vuodesta 2004 alkaen julkisen sektorin alijäämä on kuitenkin laskenut ja lähes puolittunut kolmessa vuodessa (kuvio 12). Julkisen talouden menoja on vähitellen saatu kuriin, mutta kriittisintä kehityksessä olisi kuitenkin saada paikallaan junnaavat valtion tulot kasvamaan.

Kuvio 12: Julkiset tulot ja menot (vasen akseli) sekä alijäämä (oikea akseli), % BKT:sta vuosina 1991 ja 2002-2007



Lähde: Government of India; Union budget and economic survey

2.6 Intian ulkomaankauppa

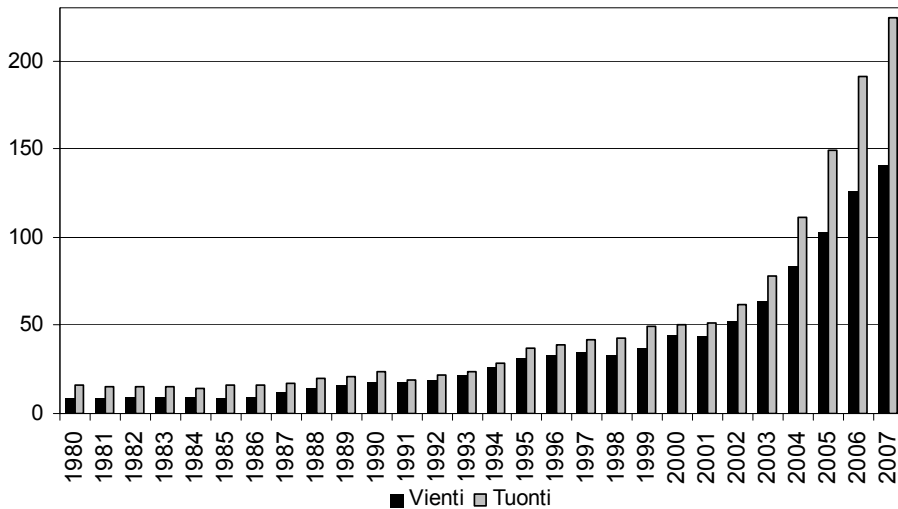
Intian itsenäistymisen jälkeen merkittäväksi kauppakumppaniksi muodostui Neuvostoliitto. Intian ja Neuvostoliiton kauppa perustui samantyyppiseen bilateraalseen kauppajärjestelmään kuin Suomen ja Neuvostoliiton välinen kauppa. Kaupankäynti tapahtui erityisellä clearing-valuutalla. Intia ja Neuvostoliitto solmivat pitkäkestoisia kauppaso-

pimuksia vuodesta 1953 lähtien. Liittoutumattomuus kylmässä sodassa mahdollisti Intia saamaan teollistumiseen tukea Moskovasta, joka puolestaan solmi aktiivisesti suhteita vasta itsenäistyneisiin maihin Aasiassa ja Afrikassa. Intia vei perinteisesti ruokaa ja tekstiilejä ja toi Neuvostoliitosta raskaan teollisuuden tavaroita ja tekniikkaa. Maiden välinen kaupankäynti kasvoi huimasti 1950-luvulta aina Neuvostoliiton romahdukseen asti.

Intian ulkomaankauppa oli muiden maiden osalta melko vaatimatonta pitkälti maan asettamien korkeiden tuontitullien ja muiden maahantuontirajoitteiden vuoksi. 1980-luvun loppupuolella Intian silloisen pääministeri Rajiv Gandhin hallituksen toimeenpanemat uudistukset talouden kehittämiseksi ja yhteiskunnan avaamiseksi alkoivat saada aikaan toivottua tulosta. Vuosina 1988-1990 Intian vienti erityisesti Yhdysvaltoihin, Japaniin ja Saksaan kasvoi voimakkaasti heikkenevän kansallisen valuutan ja teollisuusmaiden talouskasvun myötä, mutta jo 1990-luvun alussa Persianlahden sodan alettua Intian ulkomaankauppa jälleen pieneni raakaöljyn kallistumisen vuoksi.

Persianlahden sodan vaikutukset olivat kohtalokkaat Intialle sodassa olevien maiden (mm. Saudi-Arabia ja Kuwait) ollessa tuolloin maan tärkeimpiä öljyntuottajia. Kun samaan aikaan Intian oma öljyntuotanto supistui maan sisäisten konfliktien vuoksi ja matkailu Intiaan hiipui, maa ajautui maksutasekriisiin eikä pystynyt hoitamaan ulkomaisia velkojaan. Talouskriisistä pyrittiin ulos uuden hallituksen turvin, joka käynnisti 1990-luvun ensimmäisinä vuosina merkittäviä talouden uudistumiseen tähtääviä ohjelmia. Näiden ansiosta Intian ulkomaankauppa lähti 1990-luvulla kasvuun ja on 2000-luvulla jatkanut nopeaa kasvua (kuvio 13). Kaupan kokonaisarvo vuonna 2007 oli noin USD 370 miljardia. Huomionarvoista Intian ulkomaankaupassa on, että ainoastaan 5 % maan teollisuustuotannosta suuntautuu vientiin, vaikka Intian viennistä liki 70 % onkin teollisuustuotteita. (Mathur 2007)

Kuvio 13: Intian ulkomaankauppa 1980-2007e, mrd. USD



Lähde: Government of India, Department of Commerce

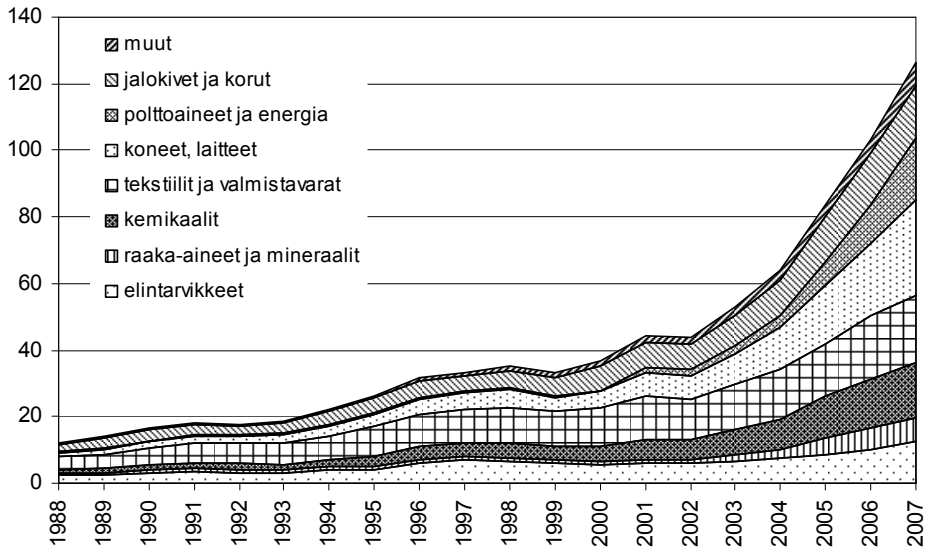
Huom. 2007e = ennuste vuodelle 2007

Intian ulkomaankauppa on pitkään ollut tuontivetoista ja siten alijäämäistä. Intian tuonnin lisäksi kasvaessa jatkuvasti vientiä nopeammin muodostaa kauppataaseen alijäämä uhkan myös maan bruttokansantuotteen kasvulle tulevaisuudessa. Intian tulisikin panostaa vahvasti viennin monipuolistamiseen tulevaisuudessa, jotta ulkomaankauppataase saataisiin tasapainoon. (Mathur 2007)

Intian vientikaupan rakenne on muuttunut 2000-luvulla. Maailmantalouden hyvät kasvunäkymät ja kysyntäkehitys ovat viime vuosina kasvattaneet Intian vientisektorien tuotantoa ja vahvistaneet Intian viennin volyymia. Vientituoteryhmistä nopeimmin ovat kasvaneet polttoaineet ja energia sekä koneet ja laitteet (kuvio 14). Teollisuuden nykyaikaistamisen seurauksena elektronisten koneiden sekä puhelinlaitteiden tuotanto Intiassa on kasvanut, ja niitä valmistetaan yhä enemmän vientiin. Kemikaalien viennin arvo on niin ikään noussut tasaisesti viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajan. Elintarvikeviennin osalta Intian kaupassa on havaittavissa tiettyä vaihtelua satotilanteesta riippuen. Tekstiilit, kuten vaatteet ja sisustustuotteet, ovat Intialle edelleen tärkeä vientituoteala, vaikka ne ovatkin menettäneet asemiaan koneille ja laitteille. Vuonna 2006 Intian halli-

tus asetti tavoitteekseen viennin arvon kaksinkertaistamisen seuraavan viiden vuoden aikana.

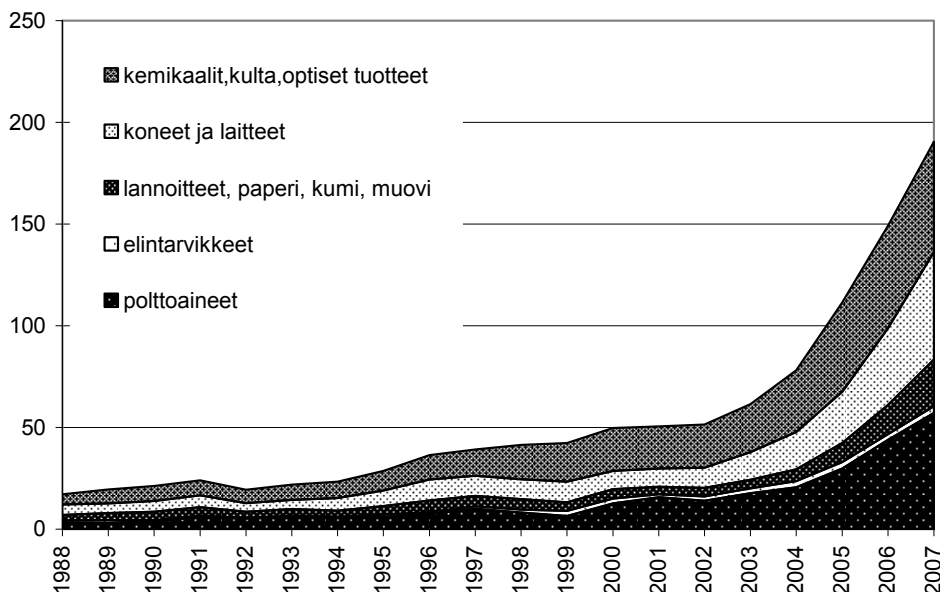
Kuvio 14: Intian tavararyhmäkohtainen vienti 1988–2007, mrd. USD



Lähde: Government of India, Department of Commerce

Intian suurin tuontituoteryhmä on polttoaineet, joiden tuonnista maa on erittäin riippuvainen (kuvio 15). Hallituksen vuonna 2004 tekemän selvityksen mukaan Intian omavaraisuus öljyn suhteen on noin 20 miljoonaa barreliä kuukaudessa, mikä Intian oloissa vastaa noin viikon tarvetta. Yhtäältä valtavan väestönkasvun ja toisaalta yhteiskunnan kehittymisen myötä polttoaineiden tuonti on lisääntynyt ja tuonnin kasvun uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Alati kasvavan teollisuuden tarpeisiin maahan tuodaan paljon myös korkean teknologian koneita ja laitteita sekä paperia, muovia, kemikaaleja ja muita raaka-aineita. Elintarvikkeiden tuontia on rajoitettu erilaisin tuontitullein Intian oman maataloustuotannon suojelemiseksi.

Kuvio 15: Intian tavararyhmäkohtainen tuonti 1988–2007, mrd. USD



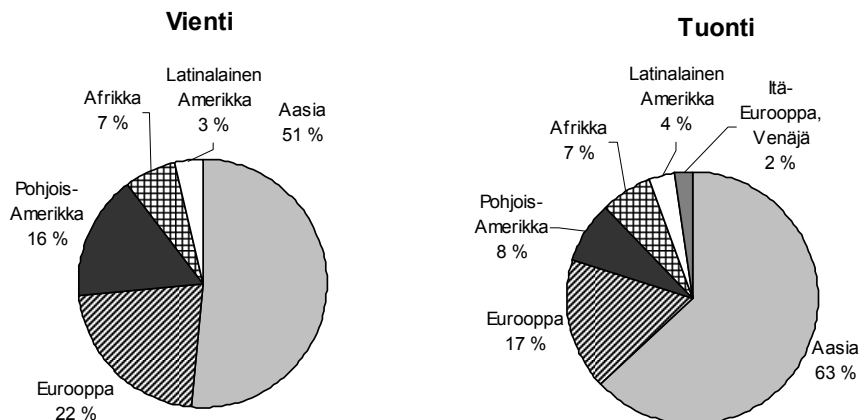
Lähde: Government of India, Department of Commerce

Intian ulkomaankauppa suuntautuu suurelta osin Aasian maihin⁸ (kuvio 16), jonne kohdistuu viennistä puolet ja tuonnista reilut 60 % (taulukko 2). Noin viidesosa Intian viennistä suuntautuu Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Suurin yksittäinen vientimaa on Yhdysvallat, jonne suuntautuvasta viennistä suurin osa on valmistettuja ja valmiita tavaroita, muun muassa vaatteita ja huonekaluja. Euroopan maista tärkeimmät vientikohteet ovat Englanti ja Saksa.

Aasian osuus Intian tuonnista on 63 % ja suurin yksittäinen tuontimaa on Kiina, joka yksistään muodostaa runsaat 9 % Intian tuonnista. Kiinasta tuodaan Intiaan kulkuneuvoja, raaka-aineita tekstiiliteollisuudelle ja teollisuuden yleisesti tarvitsemia koneita. Lähi-idän maiden merkitys Intian tuonnille puolestaan perustuu energian tuontiin. Euroopan osuus Intian tuonnista on (17 %). Merkittävin eurooppalainen tuontilähde on Saksa.

⁸ Aasian maihin on laskettu mukaan myös Lähi-idän öljyntuottajamaat

Kuvio 16: Intian viennin ja tuonnin alueellinen jakautuminen 2007



Lähde: Government of India, Department of Commerce

Taulukko 2: Intian tärkeimmät kauppakumppanit, % kokonaistuonnista / -viennistä 2007

Tärkeimmät vientimaat, osuus kokonaistuonnista		Tärkeimmät tuontimaat, osuus kokonaistuonnista	
Yhdysvallat	14,9%	Kiina	9,4%
Arabiemiiraaatit	9,5%	Saudi Arabia	7,2%
Kiina	6,5%	Yhdysvallat	6,3%
Singapore	4,8%	Sveitsi	4,9%
Englanti	4,4%	Arabiemiiraaatit	4,7%
Hongkong	3,7%	Iran	4,1%
Saksa	3,1%	Saksa	4,1%

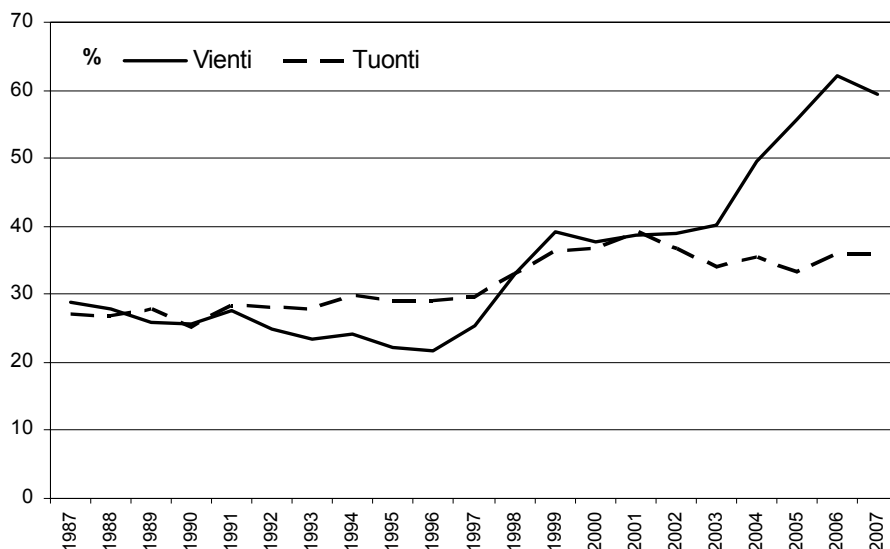
Lähde: Government of India, Department of Commerce

Kansainvälisen kaupan vapauttamisen jälkeen ulkomaankaupan osuus Intian bruttokansantuotteesta on kasvanut 15 prosentista 35 prosenttiin. Perinteisen tavaraviennin ohella palveluiden osuus on kasvanut voimakkaasti viimeisten kymmenen vuoden aikana ja tänä päivänä Intian palveluvienti on suuruudeltaan noin 60 % maan tavaraviennin arvosta. Keskimäärin maailman palveluvienti on reilut 20 % maailman tavaraviennistä. Intian palveluviennin suurin ryhmä on ohjelmistopalveluvienti, joka muodosti vuosina 2004-2005 lähes 40 % Intian koko palveluviennistä (Rajmal 2006).

Tuonninkin osalta Intian ulkomaankauppa on palveluvetoisempi kuin maailmassa keskimäärin (kuvio 17). Palveluiden osuus tuonnista oli 36 % vuonna 2007, kun se maail-

massa keskimäärin oli noin 21 %. Intian suurin yksittäinen palvelutuontiryhmä oli Maailman kauppajärjestö WTO:n vuoden 2006 tilastojen mukaan kuljetuspalvelut (39,8 %). Matkailupalvelut käsittivät 11 % viennistä ja loput - lähes 50 % - oli muita kaupallisia palveluita.

Kuvio 17: Palveluiden osuus Intian tavaraviennistä ja -tuonnista 1987–2007, %



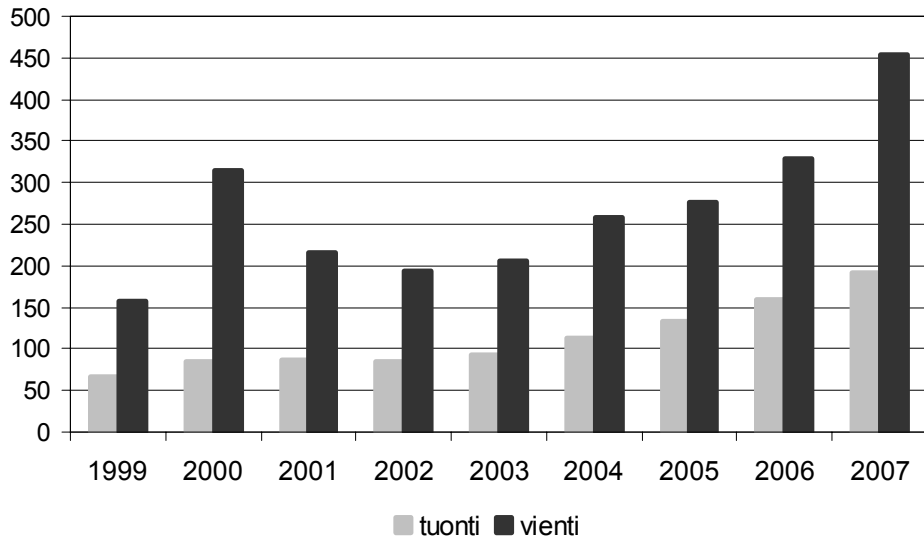
Lähde: World Trade Organization 2007

Suomen kauppavaihto Intian kanssa

Vaikka Suomen Intian-kauppa on ollut nousujohteista 1990-luvulta lähtien, vastaa se edelleen suuruudeltaan huomattavasti pienempien maiden, kuten Latvian tai Liettuan, kanssa käytävän kaupan volyymeja. Virallisissa tilastoissa ei kuitenkaan näy suomalaisyritysten vientikauppa kokonaisuudessaan, sillä monet suomalaisyritykset vievät Intiaan kolmansien maiden kautta. Tilastojen mukaan Suomen vienti Intiaan on kehittynyt melko epätasaisesti 2000-luvulle tultaessa (kuvio 18). Vienti kasvoi lähes kaksinkertaiseksi vuonna 2000, mutta väheni kahtena seuraavana vuonna. Vuoden 2000 viennin huippuluku johtui suurista voimakone- ja moottoritilauksista, ja kauppajen realisoinnin jälkeen seuraavien kahden vuoden aikana viennin kokonaisvolyymi laski. Tuonti sen sijaan on ollut koko ajan kasvussa. Vuonna 2007 Suomen ja Intian välinen kauppavaihto oli ar-

voltaan noin 650 miljoonaa euroa. Kauppatase on ollut Suomelle ylijäämäinen koko 2000-luvun viennin ollessa noin kaksinkertainen tuontiin nähden.

Kuvio 18: Suomen tuonti Intiasta ja Suomen vienti Intiaan 1999–2007, milj. EUR

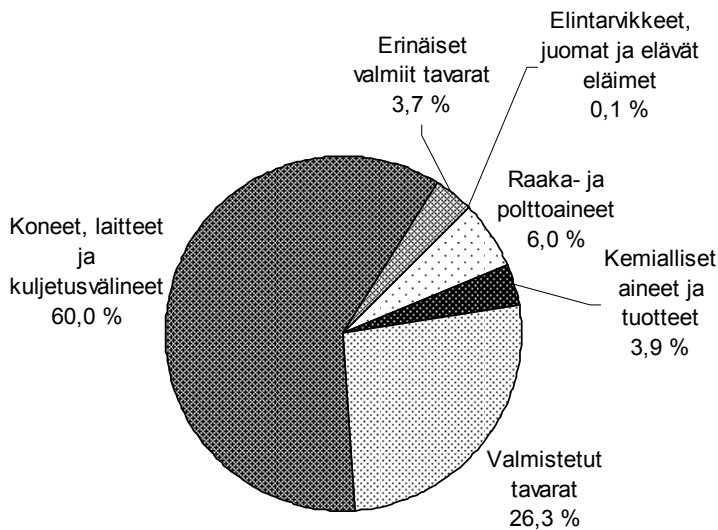


Lähde: Tullihallitus

Erilaiset koneet, laitteet ja kuljetusvälineet muodostavat suurimman osan Suomen ja Intian välisestä kaupasta (kuvio 19). Tavararyhmän sisällä voimakoneiden ja moottoreiden vienti kattaa yli puolet koko viennin volyymista. Vuodesta 2000 lähtien koneiden ja laitteiden osuus viennistä on pysynyt noin 65 prosentissa, mutta laskenut parin viime vuoden aikana noin muutaman prosenttiyksikön verran.

Metallien perusteellisuus oli viime vuonna vahvin kasvuala Suomen viennissä Intiaan. Etenkin raudan, nikkelin ja teräksen vientimäärät moninkertaistuivat. Nopeasti kasvavia tavararyhmiä ovat myös sähkökoneet ja -laitteet sekä puhelinlaitteiden osat. Matkapuhelinkauppa ei näy Suomen tilastoissa, sillä matkapuhelimet viedään Intiaan enimmäkseen suomalaisyritysten muilta Aasian tehtailta. Metsäteollisuustuotteiden vienti jäi viime vuonna edellisvuotta pienemmäksi paperin ja pahvin viennin supistuessa noin neljä prosenttia ja paperimassan viennin pudotessa puoleen. Syynä tähän oli poikkeuksellisen suureksi kohonnut metsäteollisuuden vienti vuonna 2006.

Kuvio 19: Suomen vienti Intiaan vuonna 2007 tavararyhmittäin

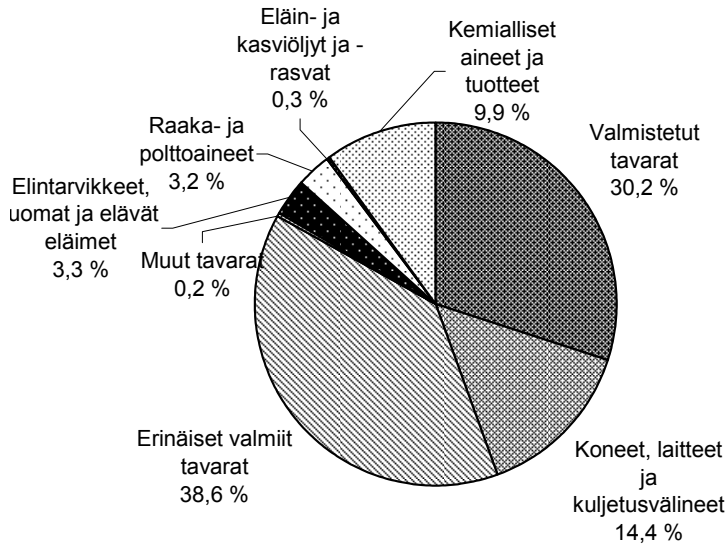


Lähde: Tullihallitus

1990-luvun alussa Intiasta tuotiin Suomeen lähinnä vaatteita ja tekstiilituotteita. Tekstiilien osuus tuontikaupasta on vähentynyt alle puoleen, vaikka tuonti onkin määrällisesti kasvanut viime vuosina. Vuonna 2007 Suomen Intian-tuonnista 38,6 % koostui valmiista tavaroista, joista suurin osa oli vaatteita ja huonekaluja (kuvio 20). Koneiden ja laitteiden osuus tuonnista kasvoi kymmenyksen edellisvuoteen verrattuna.

Nokia aloitti matkapuhelimien valmistuksen Intiassa 2006, mikä heijastuu myös tuonti-tilastoihin – puhelinlaitteita ja niiden osia tuotiin Intiasta Suomeen vuonna 2007 jo noin 6 miljoonan euron arvosta, kun niitä ei vuonna 2005 tuotu juuri lainkaan. Kemiallisten tuotteiden tuonti koostui lähinnä lääkkeitä ja kemian perusteollisuuden tarvitsemista raaka-aineista. Metallien ja metallituotteiden tuonnin arvo kasvoi selvästi edellisvuotta suuremmaksi. Metallituotteiden tuonnin arvo lähes kaksinkertaistui ja raudan ja teräksen tuonti yli kolminkertaistui vuonna 2007.

Kuvio 20: Suomen tuonti Intiasta vuonna 2007 tavararyhmittäin



Lähde: Tullihallitus

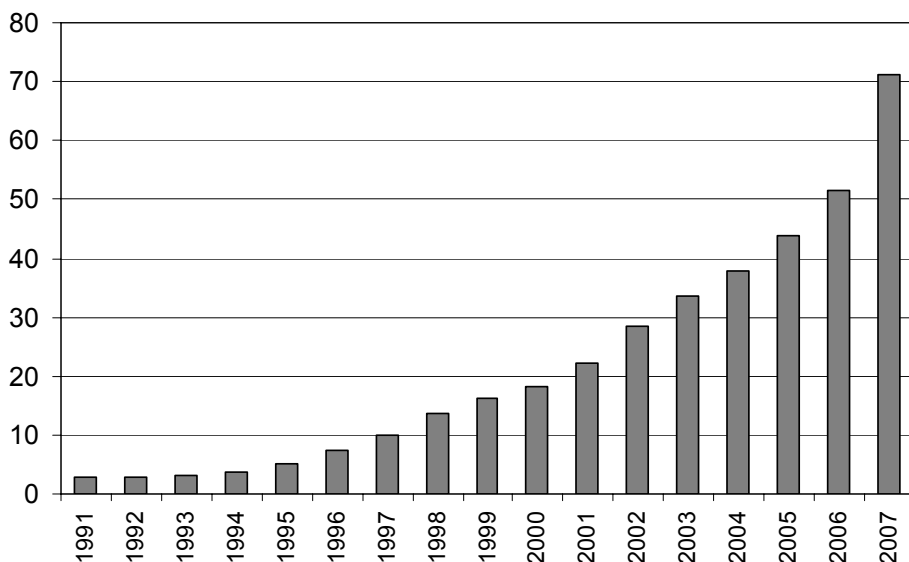
Suomen kannalta Intia on suotuisasti kehittyvä vientimaa, jonka väestön kasvava osto-voima merkitsee nousevaa kysyntää muun muassa paperille, matkapuhelimille ja voimatuotantolaitteille. Kaiken kaikkiaan nykyisessä taloustilanteessa kauppa Intian ja Suomen välillä tulee investointien ohella edelleen kasvamaan. Koska palvelukauppavaihdon osuus tavarakaupasta on Intiassa poikkeuksellisen suuri koko maailman keskimääräiseen kauppavaihtoon verrattuna, ei ole syytä epäillä etteikö Suomen ja Intian välinen kauppakin tule tulevaisuudessa enenevässä määrin kohdistumaan nimenomaan palvelualoille perinteisen tavarakaupan ohella.

2.7 Suorat ulkomaiset investoinnit

Intiaan suuntautuneet ulkomaiset investoinnit ovat kasvaneet tasaisesti 1990-luvulta lähtien (kuvio 21). Vuoden 2007 lopussa investointivaranto oli reilut 70 miljardia dollaria. Vuoden 2006 investointivirta oli 17 miljardia dollaria, mikä vastaa kolmen edellisen vuoden yhteenlaskettuja investointivirtoja. Intia tarvitsee ulkomaisia investointeja rakentaakseen fyysistä infrastruktuuria. Samaan aikaan heikko infrastruktuuri on haitta,

joka vähentää Intian houkuttelevuutta ulkomaisten yritysten investointikohteena (UNCTAD 2007b). Intian hallitus on julkistanut tavoitteekseen investointivaran 9 % vuotuisen kasvun vuoteen 2012 saakka.

Kuvio 21: Intian suorien ulkomaisten investointien varanto vuosina 1991–2007, mrd. USD



Lähde: Intian keskuspankki

Ulkomaiset investoinnit Intiaan ovat kasvaneet huimasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Siitä huolimatta Maailman kauppaja-kehitysjärjestö UNCTAD (2007b) luokittelee Intian investointien suhteen kaikkein heikoimmin menestyneiden maiden joukkoon. Intian vastaanottamat investoinnit on suhteutettu luokituksessa maan bruttokansantuotteeseen ja talouden kokoon. Kasvu on ollut joka tapauksessa vakaata, ja investointeja virtaa niin Aasiasta, Euroopasta kuin Yhdysvalloistakin. Tärkein investointien alkuperämaa on kuitenkin Mauritius, josta tulee reilut 40 % kaikista Intian vastaanottamista suorista investoinneista (Taulukko 3). Mauritius on Intian valtameren alueen kaupan keskittynyt veroparatiisi, jonka kautta intialaiset yritykset kierrättävät investointejaan hyödyntääkseen ulkomaisille investoijille Intiassa suunnattuja investointihoukuttimia. Mauritiuksella ja Intialla on hyvin läheiset suhteet myös sen takia, että

Mauritiuksen väestöstä lähes 70 % on alkuperältään intialaisia⁹. Intian ja Mauritiuksen välillä on vapaakauppasopimus sekä kahdenkertaisen verotuksen esto. Intialaiset yritykset – niin yksityiset kuin julkisetkin – hyödyntävät myös Mauritiuksen alhaista veroastetta (High Commission of India –Mauritius 2004). Mauritiuksen ohella muita tärkeitä investointien alkuperämaita Intialle ovat Yhdysvallat, Iso-Britannia, Hollanti, Japani, Singapore ja Saksa.

Taulukko 3: Ulkomaiset investoinnit Intiaan alkuperämaittain ja toimialoittain 2006, %

Maa	Osuus kaikista suorista investoinneista	Toimiala	Osuus kaikista suorista investoinneista
Mauritius	41,94%	Palvelut	19,15%
Yhdysvallat	12,07%	Elektroniset laitteet	18,26%
Iso-Britannia	8%	Telekommunikaatio	9,59%
Hollanti	5,66%	Kuljetus	7,66%
Japani	5,13%	Polttoaineet, energia	5,81%
Singapore	4,06%	Kemikaalit	4,52%
Saksa	3,74%	Rakentaminen	3,89%

Lähde: Government of India, Department of Commerce

Eniten ulkomaiset yritykset ovat investoineet Intiassa palveluihin, lähes viidesosan kokonaisinvestoinneista (taulukko 3). Palvelualoille kohdistuneet suorat sijoitukset ovatkin kasvaneet koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2006 palvelut ohittivat investointikohteina elektroniset koneet ja laitteet, jotka sitä ennen olivat suosituin toimiala. Intia on onnistunut houkuttelemaan ulkomaisia investointeja myös perinteisempään valmistusteollisuuteen, kuten teräksen ja petrokemian aloille (UNCTAD 2007b). Noin kymmenesosa suorista sijoituksista kohdistuu telekommunikaatiosektoriin, jota seuraavat kuljetussektori, polttoaineet, kemikaalit sekä rakennussektori.

Lähes puolet kaikista ulkomaisista investoinneista on 2000-luvulla kohdistunut Mumbaiin ja Delhin alueille (Government of India, Department of Industrial Policy & Promotion 2007). Alueellisia investointitilastoja johtaa Maharashtran alue, jossa Mumbaiin kaupunki sijaitsee. Noin neljäsosa Intian 2000-luvulla vastaanottamista suorista ulkomaisista investoinneista on kohdistunut Maharashtran osavaltioon. Alue on ulkomaisille

⁹ Ulkointialaiset vastaavat suorien sijoitusten ohella suurimmasta osasta Intiaan suuntautuvista pääomavirroista.

yriyksille kiinnostava erityisesti sen lukuisten erityistalousalueiden takia. Delhin asemaa toiseksi suurimpana ulkomaisten investointien kohteena selittää sen asema maan pääkaupunkina, minne on kasautunut runsaasti koti- ja ulkomaista taloudellista toimintaa. 2000-luvulla vastaanotetuista suorista ulkomaisista investoinneista noin 23 % on sijoittunut Delhin alueelle.

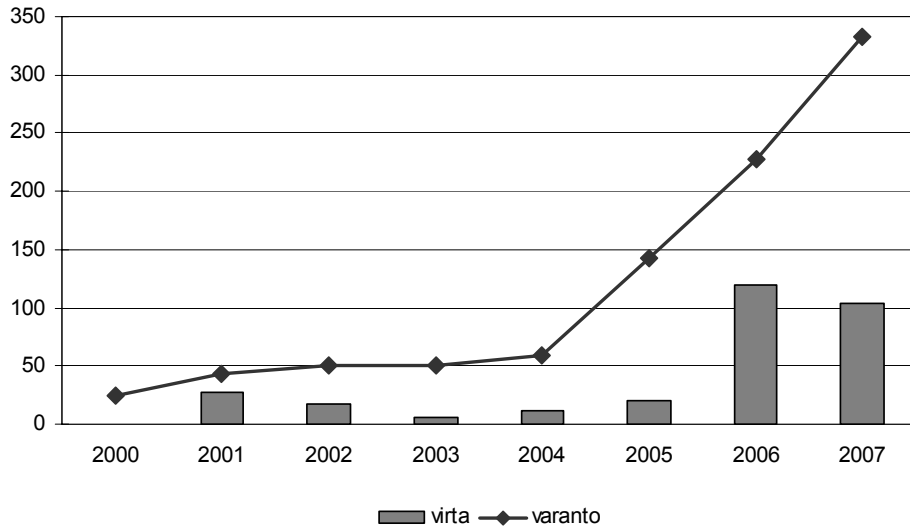
Maailmanpankin mukaan Intiaan kohdistui 44 % Etelä-Aasiaan suuntautuneesta 40,1 miljardin dollarin suuruudesta suorien sijoitusten virrasta vuonna 2006. Mikäli listoilta jätettäisiin pois Singapore ja Hongkong, joiden koko talous perustuu suurilta osin ulkomaisiin investointeihin, Intia olisi Kiinan jälkeen toiseksi suosituin investointikohde Aasiassa. Tosin Kiinan nettoinvestoinnit ovat lähes 4,5-kertaiset Intiaan verrattuna.

Suomalaisyritysten suorat investoinnit Intiaan

Suomalaisyritysten etabloituminen Intiaan käynnistyi osin jo 1980-luvulla, mutta vasta Intian talousuudistusten jälkeen vuonna 1991 suomalaisyritysten kiinnostus Intiaa kohtaan lähti todelliseen kasvuun. Myös vuosi 2005 oli käännteentekevä vuosi suomalaisyritysten Intian toiminnoissa, kun suomalaiset elektroniikka- ja telekommunikaatiosektorin yritykset käynnistelivät kiihtyvällä vauhdilla toimintojaan Intiassa.

Suomalaisten suorien investointien varanto Intiaan on kasvanut merkittävästi vuodesta 2005 lähtien. Kun vielä vuonna 2004 investointivaranto oli 59 miljoonaa euroa, oli se kolme vuotta myöhemmin kipunut jo 332 miljoonaan euroon (kuvio 22). Vuonna 2007 Suomesta Intiaan virtasi 103 miljoonaa euroa suoria sijoituksia, mikä oli hieman vähemmän kuin vuotta aiemmin. Varsinkin Intian ja Suomen välinen tiede- ja teknologiyhteistyö on lisännyt suorien investointien määrää. Suomen sijoitus Intian ulkomaiden investointimaiden listalla on 28 (UNCTAD 2007b).

Kuvio 22: Suorat ulkomaiset investoinnit Suomesta Intiaan vuosina 2000-2007, milj.EUR



Lähde: Suomen Pankki

Toimialoittain tarkasteltuna suomalaisyrityksistä Intian toimintoja käynnistivät 1980-luvulla ennen kaikkea raskas teollisuus, joka keskittyi Intian toiminnoissaan lähinnä vientikauppaan. 1990-luvulla suomalaisyritysten toiminnot Intiassa monipuolistuivat niin toimialojen kuin investointimuotojenkin puolesta, kun yhä useammat suomalaisyritykset ryhtyivät investoimaan Intiaan. Vuosi 2005 oli käännteentekevä vuosi suomalaisyritysten Intian investoinneissa sikäli, että tuolloin käynnistyivät merkittävät elektronikka- ja telekommunikaatioinvestoinnit Intiaan. Pitkälti näiden johdosta suomalaisinvestointien määrä Intiaan kasvaa edelleen vahvasti.

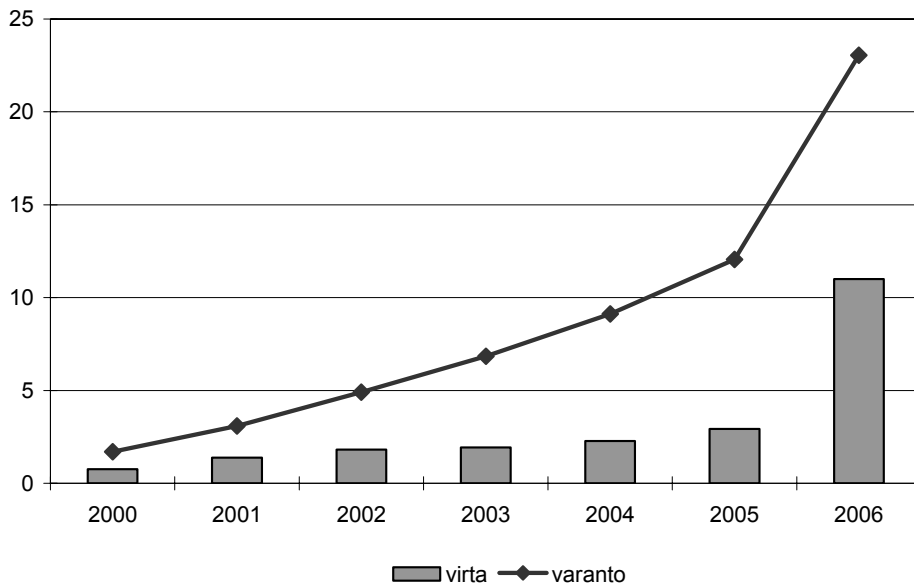
Suomalaisyritysten määrä on noussut tasaisesti Intian markkinoilla. Kun vuonna 1994 Intiassa arvioitiin olevan vasta 14 suomalaisyritystä, on luku kymmenessä vuodessa viisinkertaistunut. Vuonna 2007 Intiassa toimi noin 70 suomalaisyritystä, joista tuotannollista toimintaa oli kuitenkin vain muutamalla yrityksellä. Suurin osa suomalaisyrityksistä hoitaakin Intian toimintojaan – lähinnä vientiä - myyntitoimiston kautta. Suomalaisyritykset työllistävät kuitenkin Intiassa noin 11 000 henkilöä. (Finpro 2008). Suomen Pankin mukaan Intiassa sijaitsevien suomalaisten tytäryritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2006 oli noin 2,7 miljardia euroa. Suomalaisyritykset ovat sijoittu-

neet Intian taloudellisesti aktiivisimmille alueille eritoten Mumbaihin, Delhiin, Kalkootaan, Bangaloreen ja Chennaihin.

Intialaisten yritysten suorat investoinnit ulkomaille

Talouden vapautumisen ja pääomaliikkeiden sääntelyn vähentämisen seurauksena intialaisten yritysten suorat sijoitukset ulkomaille ovat kasvaneet erittäin nopeasti viimeisen kuuden vuoden aikana. Erityisen nopeaa kasvu oli vuonna 2006 (kuvio 23). Vuodesta 2004 vuoteen 2005 varanto nousi 2,9 miljardilla dollarilla, kun seuraavan vuoden kasvu oli jo reilut 11 miljardia dollaria. Intialaisinvestointien varanto onkin kasvanut kolme-toistakertaiseksi 2000-luvun kuluessa. Intialaissijoituksista noin 90 % koostuu osakepääomasta ja uudelleensijoitetuista voitoista. Intian pääomamarkkinat vapautuvat jatkuvasti erinäisistä säännöksistä, ja muutokset koskevat myös pääomavirtoja maan rajojen ulkopuolelle.

Kuvio 23: Suorien intialaisinvestointien virta ja varanto ulkomailla 2000–2006, mrd. USD



Lähde: Intian keskuspankki

Intialaisten suorien investointien varanto ulkomailla oli vuonna 2006 alle puolet ulkomaisten sijoittajien investointivarannosta Intiassa, mutta eron arvellaan kaventuvan seu-

raavien vuosien aikana. Intialaisyriyten ulkomaisten investointien suhde Intian vastaanottamiin investointeihin on 1:1,7, kun se Kiinassa on 1:4,3 (UNCTAD 2007b). Suhteessa intialaisyriykset ovat siis huomattavasti aktiivisempia investoijia kuin kiinalaiset, vaikka absoluuttiset investointimäärät ovatkin ainakin toistaiseksi pienempiä.

Intialaiset yritykset sijoittavat kiihtyvässä määrin kehittyneisiin maihin, joista tärkein yksittäinen kohdema on Yhdysvallat, missä sijaitsee 18 % Intian ulkomaisesta investointivarannosta. Intialaisyriykset ovat viime vuosina investoineet ulkomailla varsinkin tuotantoon ja teollisuuteen. Intialaisinvestointeja houkuttelee lähinnä parempi teknologian taso sekä infrastruktuurin ylivoimaisuus. Merkittävä investointimotiivi erityisesti valtion omistamille aasialaisille yhtiöille on ollut jatkuvasti kasvava mineraalien ja energian kysyntä. Esimerkiksi intialaisten yhtiöiden toteuttamista ulkomaisista yritysostoista noin viidennes on kohdistunut öljy- ja kaasualaan. (UNCTAD 2007b)

Yhteenveto

Intian talous on 2000-luvulla kasvanut erittäin nopeasti. Talouden rakenteen painopiste on muuttumassa maatalousvaltaisesta kohti palveluvetoista. Samaan aikaan myös teollisuustuotanto on kasvanut voimakkaasti. Inflaatiopiikit on saatu hallintaan ja työttömyys on – ainakin virallisten lukujen mukaan – alhainen. Makrotalouden kasvupotentiaalin odotetaan säilyvän pitkälle tulevaisuuteen, mikäli talouden rakenneuudistuksia onnistutaan jatkamaan (Välinoro ja Sääksvuori 2007). Elintaso vaihtelee suuresti eri alueiden ja yhteiskuntaluokkien välillä. Intiassa asuu tällä hetkellä enemmän köyhiä kun missään muussa maailman maassa, mutta tulevaisuudessa korkeasti koulutetun väestön osuus kasvaa ja tasoittanee Intian tulonjakoa. Intian ulkomaankauppa on kasvanut voimakkaasti, samoin kuin ulkomaiset suorat investoinnit. Intiaa pidetään tulevaisuuden kannalta kiinnostavana sijoituskohteena, ja esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien kauppa- ja kehitysjärjestö UNCTAD:n (2007b) investointikyselyssä Intia oli toiseksi houkuttelevin investointien kohdema maailmassa Kiinan jälkeen. Maan haasteina ovat huonokuntoinen infrastruktuuri, kasvava väestö ja sosiaaliset ongelmat, joita talouskasvu ei ole poistanut. Lisäksi ulkomaiset investoinnit ovat osaltaan lisänneet Intian epätasaista tulonjakoa keskittymällä jo ennestään taloudellisesti aktiivisimmille alueille.

3 Virallinen toimintaympäristö Intiassa

Tässä luvussa tarkastellaan Intian virallista toimintaympäristöä, eli maan poliittista tilannetta, talousuudistuksia ja yritystoimintaa sääteleviä virallisia instituutioita, kuten lainsäädäntöä. Intian poliittinen tilanne on melko vakaa, sillä maa on ollut demokratia jo pitkään. Maan talous puolestaan kasvanut erittäin nopeasti samaan aikaan, kun Intian lainsäädäntö on uudistunut varsin verkkaisesti. Hitaus johtuu kuitenkin demokratiasta, sillä päätöksiä ei voida sanella, vaan uudistuksista päätetään ja niitä toteutetaan demokraattisessa järjestyksessä. Intian avautuminen siis toimii ja luo vähitellen vaurautta, mutta valtiolta haluaa pitää kehityksen hallinnassa, eikä toteuta uudistuksia hätiköiden.

3.1 Intian vakaa poliittinen tilanne

Intia on väestömäärältään maailman suurin demokratia. Maan demokratiakehitys käynnistyi Intian kolonialismin päättymisestä vuonna 1947 ja on johtanut keskusjohdon vallan kasvamiseen maassa (Kumar ja Sethi 2005). Intian kaksi suurinta puoluetta ovat Kongressipuolue ja Bharatiya Janata Party (BJP). Kongressipuolue piti valtaa itsenäistymisestä lähtien lähes keskeytyksettä aina 1990-luvulle asti. Vuonna 1996 hindunationalistipuolue BJP voitti vaalit, mutta hallitus kaatui 13 päivässä liittoutuneen opposition vastustuksen takia. Kaksi vuotta myöhemmin puolue voitti uudelleen vaalit ja muodosti koalitionhallituksen. Kongressipuolue palasi jälleen valtaan vuonna 2004, minkä seurauksena BJP siirtyi hallituksesta oppositioon. Oppositioasemastaan huolimatta BJP on edelleen enemmistönä Intian neljässä läntisessä ja keskisessä osavaltiossa.

Intian pääpuolueiden valta-aseman muutoksista huolimatta maan talouspolitiikan suunta on säilynyt pitkään ennallaan. Kaikki hallituskoalitiot ovat vieneet talousreformia eteenpäin, joskin nykyisen koalition hajanaisuus ja alueellisten ryhmittymien suuri painoarvo ovat johtaneet reformin hidastumiseen. Osavaltioiden taloudellista itsemääräämisoikeutta on kasvatettu ja menestyneiden osavaltioiden suurinvestoinnit ja panostukset koulutukseen näyttävät suuntaa koko Intian talouspolitiikalle. (Välinoro ja Sääks-

vuori 2007) Viime vuosikymmeninä Intian poliittinen elämä on moniarvoistunut, kun mukaan on tullut kastiin perustuvia puolueita, naiset ovat alkaneet osallistua enenevässä määrin politiikkaan ja vasemmisto on kasvattanut valtaansa. Uusien, laajapohjaisten koalitiohallitusten suurin kompastuskivi on ollut niiden kyvyttömyys vähentää valtion alijäämää, mikä vie varoja investoinneista valtion lainojen hoitoon (Tenhunen ja Säävälä 2007).

Uskonnollisilla ryhmillä on edelleen vaikutusta Intian poliittiseen elämään ja äärihindulaisuutta sekä muslimien ja hindujen välisiä jännitteitä pidetään Intiassa suurimpana poliittista epävakautta luovana tekijänä (Tenhunen ja Säävälä 2007). Intian nykyinen pääministeri Manmohan Singh nimesi vuonna 2006 naksaliitit¹⁰ Intian turvallisuuden suurimmaksi uhaksi (Nousjoki 2007). Myös Kashmirin alueen separatistit ovat toisinaan toimillaan aiheuttaneet levottomuutta Intian sisäisissä suhteissa. Liikehdinnästä huolimatta demokratian asemaa pidetään Intiassa vahvana, eikä esimerkiksi sotilasvallankaappauksen uhkaa pidetä merkittävänä (Tenhunen ja Säävälä 2007).

Intian integraatio maailmantalouteen ja toiminta kansainvälisissä järjestöissä

Intia on yksi Maailman kauppajärjestö WTO:n perustajajäsenistä. Jäsenyys nähdään sekä Intian että globaalin kaupan vakautta ja ennustettavuutta vahvistavana tekijänä. Maailman kauppajärjestön jäsenenä Intia on sitoutunut noudattamaan suosituimmuusperiaatetta¹¹, jonka mukaan kotimaisia ja ulkomaisia yrityksiä on kohdeltava samantarvoisina. Intia on omalta osaltaan ajanut vahvasti palvelujen liberalisoimista ja maatalouden suojelemista. Maa on myös muissa globaalin kaupan neuvotteluissa ollut johtava kehitysmä. Intia on toiminut aktiivisesti polkumyyntiä vastaan, erityisesti perusmetalli-, kemikaali-, muovi- ja kumitavaroiden kaupassa. (Directorate General of Anti-dumping & Allied Duties 2006) Sen sijaan maa on ollut haluton neuvottelemaan ympäristö- ja työvoimapolitiikasta. Intian puolestaan on vaadittu helpottavan teollisuustuotteiden pääsyä kotimarkkinoilleen (Embassy of India; Tapio 2007).

¹⁰ Intian maaseudulla toimiva maalainen sissiryhmä.

¹¹ Suosituimmuusperiaatteen mukaan mikään maa ei normaaliolosuhteissa saa syrjiä kauppakumppaneitaan, vaan samat erityisoikeudet on annettava kaikille WTO:n jäsenmaille (Ulkoasiainministeriö 2007).

Intian hallitus tavoittelee yhä vapaampaa ulkomaankauppaa erilaisin alueellisin ja bilateraalisiin sopimuksiin. Intian merkittävimmät taloudelliset ja alueelliset sopimukset ulkomaiden kanssa on esitetty liitteessä 1. Maa panostaa tällä hetkellä kahdenkeskisiin sopimuksiin monenkeskisiä neuvotteluja vahvemmin. Erityisesti Intia tavoittelee laajempaa kauppakumppanuutta Itä-Aasian maiden ja Yhdysvaltojen kanssa. Ulkopoliittikan suuntautumista Aasian maihin määrittelee Intian *Look east* -politiikka, joka sai alkunsa Neuvostoliiton romahduksen jälkeen vuonna 1992. Tällä hetkellä Intian hallituksella on aikomuksena vahvistaa *Look east* -politiikkaansa edelleen neuvottelemalla muun muassa vapaakauppasopimuksesta ASEAN-maiden¹² kanssa (Deva 2006). Intia osallistuu niin ikään East Asia Summit (EAS) -huippukokouksiin¹³, joiden asialistalla on ollut vapaakaupan ja tuotannollisen työnjaon kehittäminen alueen sisällä (Takimoto 2007).

3.2 Asteittaiset talousuudistukset

Intian talousuudistusten käännekohtana pidetään vuotta 1991. Näin ollen seuraavassa tarkastellaan Intian talousuudistusten kehittymistä vuodesta 1991 nykypäivään, mutta luodaan myös lyhyt katsaus Intian tilanteeseen ennen vuotta 1991 uudistusten merkittävyyden havainnollistamiseksi.

Itsenäistymisestä vuoteen 1991: keskusjohtoinen suunnittelukoneisto

Toisen maailmansodan jälkeiset talousuudistukset juontavat juurensa Intian siirtomaakauteen, jota Intian poliittisessa elämässä pidetään yleisesti riistävänä. Intian itsenäistyttyä Iso-Britanniasta vuonna 1947 maan talouspolitiikka oli protektionistista ja korosti maan teollistumista, keskushallinnon valvontaa ja riippumattomuutta ulkomaista. (Topalova 2004, 4–5)

Intian ensimmäinen pääministeri Jawaharlal Nehru (1947–1964) näki valtion säätelemän osittaisen kapitalismin tienä Intian menestykseen. Nehru sovelsi sosialistisen val-

¹² Malesia, Indonesia, Filippiinit, Singapore, Thaimaa, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar ja Kambodža

¹³ East Asia Summitiin kokoontuvat ASEAN, Kiina, Etelä-Korea, Japani, Intia, Australia ja Uusi-Seelanti.

tiokeskeisen taloushallintojärjestelmän mallia ja loi Intiaan talousstrategian, johon kuului niin sanottu *Licence Raj*, eli investointien, teollisuuden ja maahantuonnin lisensiointi. *Licence Rajn* avulla valtio sääteli sekä julkista että yksityistä sektoria mutkikkaan byrokratian kautta. Intiassa raskas teollisuus monopolisoitiin valtiolle ja lisensejä myönnettiin vain rajoitetusti useilla eri aloilla, esimerkiksi tekstiiliteollisuudessa. Myös Intian rahoitussektori oli tiukasti säännelty. Jokainen liiketoimintaansa laajentava yritys joutui hakemaan lisenssin tai luvan viranomaiselta, mikä kesti usein vuosia ja johti laajaan lahjontakierteeseen. Lainoja myönnettiin vain tietyille sektoreille ja valtiollistamisen¹⁴ vuoksi rahoituslaitoksia johdettiin poliittisin voimin.

Ennen vuotta 1991 myös Intian ulkomaankauppaa säänneltiin korkeilla tulleilla ja maahantuontirajoituksilla. Tietyn hyödykkeen tuonti Intiaan saattoi olla sallittua vain yhden maahantuojan kautta, joka yleensä oli valtion omistama. Ulkomaisten kulutushyödykkeiden maahantuonti oli kiellettyä ja monia raaka-aineita ja tuotteita sai tuoda maahan ainoastaan lisenssillä. Vastaavasti Intian vientiä rajoitettiin ja ulkomaisia investointeja säänneltiin tarkasti. Ulkomaisiin investointeihin tuli anoa lupa ja niitä myönnettiin vain rajoitetusti. Lisenssien ja investointilupien myöntämisprosessi oli pitkä ja monimutkainen. Yli 40 prosentin ulkomaalaisomistus intialaisyrityksissä oli harvinaista, minkä vuoksi uusin teknologia ei päässyt leviämään maahan. Kotimaan teollisuus pysyi hyvin suojattuna ja kilpailu oli vähäistä. Lisäksi valtio kontrolloi yritysten vetäytymistä markkinoilta – tuottajien ei ollut sallittua leikata tuotantoaan tai lakkauttaa toimintaansa ilman valtion lupaa. Näin hallitus pyrki pienentämään työttömyyttä, mutta aiheutti lähinnä tehottomuutta. (Beena ym. 2003, 127; Välinoro ja Sääksvuori 2007)

1980-luvun loppupuolella Intiassa käynnistettiin joitain uudistuksia, joista merkittävimpiä olivat ulkomaankaupan helpottamiseen tähtäävät tullireformit sekä tuontitoiminnan valtion monopolista luopuminen (Panagariya 2004). Varsinaisen sysäyksen uudistuksille antoi kuitenkin edellisessä luvussa kuvattu 1980-luvun puolivälissä alkanut talouskriisi.

¹⁴ Intian itsenäistymisen jälkeen melkein kaikki pankit valtiollistettiin vuonna 1969 (Thakur 2007).

Kehitys vuodesta 1991 nykypäivään: vähittäisiä uudistuksia

Talouskriisistä selvitäkseen Intian pääministeri Narasímha Rao (virassa 1991–1996) ja valtiovarainministeri Manmohan Singh käänsivät 1990-luvun alussa maan kehitysstrategian suuntaa suljetusta taloudesta vientimarkkinoille. Varsinainen talousreformi käynnistyi vuonna 1991, kun Intian hallitus anoi lainaa muun muassa Kansainväliseltä valuuttarahasto IMF:ltä. Lainaa saadakseen Intia joutui avaamaan rajojaan vapaalle kansainväliselle kaupalle, minkä jälkeen talouden liberalisointia onkin jatkettu systemaattisesti. Intia sitoutui Kansainvälisen valuuttarahaston tukiohjelmään, jonka päämääränä oli Intian makrotalouden vakauttaminen ja rakenneuudistukset. Talouden rakenneuudistuksissa keskityttiin teollisuus- ja vientilisenssijärjestelmän, rahoitussektorin, verotusjärjestelmän ja kauppapolitiikan muutoksiin. Kauppapolitiikkaan kuului tullien laskemisen, tuonnin ja viennin määrällisen sääntelyn poistaminen ja valtion monopolin lakkauttaminen kaikkien maahantuontihyödykkeiden osalta lukuun ottamatta raakaöljyn, ruokaöljyn, lannoitteiden sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyvien tavaroiden tuontia. (Topalova 2004, 5)

Taloussuudistuksen suurimpiin muutoksiin kuului Intian taloussuunnitelman kulmakivenä olleen lisenssijärjestelmän – *Licence Rajn* – purkaminen. Vuonna 1991 liiketoimintojen laajentaminen vapautettiin lähes kokonaan 18 avaintoimialalla. Samalla ulkomaalaisille myönnettiin oikeus 51 prosentin omistukseen intialaisyhtyrityksissä. (Korhonen 1991)

Vuosina 1995–1996 taloussuodistusten vauhti hiipui, ja ihmisten usko hallituksen kykyyn viedä uudistuksia läpi heikkeni. Tavalliset intialaiset kuluttajat eivät kokeneet hyötyvänsä taloussuodistuksista. (Korhonen 1995) Nykyään Intian talouspolitiikan keskeiseksi teemaksi onkin noussut kaikki kansalaiset huomioiva talouskasvu ns. *inclusive growth* (Välinoro ja Sääksvuori 2007). Vaikka taloussuodistukset ovat johtaneet Intian talouden vaiheittaiseen avautumiseen, julkisella sektorilla on edelleen monopoliasema muun muassa maan rautateillä ja vakuutussektorilla¹⁵. Lisäksi useat alat ovat yhä säänneltyjä.

¹⁵ Ulkomaiset investoinnit vakuutussektorille on sallittu siten, että ulkomainen omistusosuus on korkeintaan 26 prosenttia. Ulkomaiseen investointiin on myös haettava lisenssi.

Ulkomaankauppaa ja ulkomaisia investointeja vapautettu

Taloussuodistusten tuomat muutokset näkyivät Intian hallituksen toteuttamassa ulkomaankauppapolitiikassa. 1990-luvulla valtion roolia tuonnin ja viennin valvonnassa vähennettiin ja samanaikaisesti määrällisesti säänneltävien tavaroiden osuutta pienennettiin. Myös tuontilisenssit poistettiin, vientirajoitusten alaisten hyödykkeiden määrää vähennettiin ja tuontituloja laskettiin. Lisäksi määriteltiin erikseen ne toimialat, joihin ulkomaalaiset yritykset eivät saa investoida. (Topalova 2004, 5–6; Intian keskuspankki 2007; Embassy of India)

Ulkomaankaupan liberalisoinnista huolimatta Intian valtiovalta on pidättänyt itsellään mahdollisuuden rajoittaa kansainvälistä kauppaa tarvittaessa. Muun muassa maataloustuotteiden tullit ovat edelleen 30–40 prosentin luokkaa, mikä sinänsä on tyypillistä monille kehittyneillekin maille. Tietyillä sektoreilla kotimaisten tuotteiden hintoja on laskettu, jotta voidaan estää ulkomaisia toimijoita pääsemästä markkinoille. Lisäksi Intia on yksi harvoja maita, joka edelleen rajoittaa ulkomaisia vähittäiskaupan investointeja. Tukkukaupassa ulkomaiset investoinnit on sallittu sataan prosenttiin ja yksittäistä merkituotevalikoimaa tarjoavissa myymälöissä 51 prosenttiin asti. Franchising-toiminta on Intiassa sallittua ainoastaan suurille toimijoille. Intian hallitus on sitoutunut tulevaisuudessa tapahtuvaan vähittäiskaupan markkinoiden vapauttamiseen. Ulkomaankaupan ja ulkomaisten investointien osalta markkinoiden vapauttamisen esteenä voi pitkällä aikavälillä kuitenkin olla kommunistipuolueen ja ammattiyhdistysten vastustus. (Ahuja ym. 2006)

Ulkomaisella yrityksellä on tällä hetkellä Intiassa viisi vaihtoehtoista yritysmuotoa valittavanaan (taulukko 4). Ulkomainen yritys voi laajentua Intian markkinoille perustamalla Intiaan sivuliikkeen, edustuston, projektitoimiston, yhteisyrityksen tai tytäryrityksen. Kolmea ensimmäintä kohdellaan ulkomaisena yrityksenä ja kahta jälkimmäistä puolestaan intialaisena yrityksenä. Suosituin toimintamuodoista on edustuston perustaminen. Edustuston perustaminen edellyttää lupaa, jonka käsittely Intian keskuspankissa kestää noin kolme viikkoa. Perustamislupa myönnetään yleensä liiketoiminnan ensimmä-

mäiselle kolmelle vuodelle. Edustusto ei kuitenkaan voi harjoittaa voittoa tuottavaa liiketoimintaa.

Taulukko 4: Ulkomaalaisten investoijien toimintamuodot Intiassa

	Toimintamuoto	Erityispiirteet
Kohdellaan ulkomaisena yrityksenä	Sivuliike	Sallitut toiminnot: - Tavaroiden tuonti ja vienti - Ammatillisten ja konsultointipalvelujen tarjoaminen - Tutkimustyö, johon emoyhtiö on sitoutunut - Teknisen ja taloudellisen yhteistyön edistäminen - Emoyhtiön osto- tai myyntiedustustoiminta - Informaatioteknologia ja ohjelmistokehityspalvelujen tarjoaminen - Emo- tai konserniyhtiön tuotteiden teknisen tuen tarjoaminen - Ulkomaan lento- tai laivaliiketoiminta
	Edustusto	Sallitut toiminnot: - Emo- tai konserniyhtiön edustaminen Intiassa - Tuonnin ja viennin edistäminen - Emo- tai konserniyhtiön ja paikallisten yhtiöiden teknisen tai taloudellisen yhteistyön edistäminen - Emoyhtiön ja paikallisten yhtiöiden viestintäkanavana toimiminen
	Projektitoimisto	- Intialaisen yhtiön kanssa yhteishankkeen perustaneen yhtiön perustama toimisto
Kohdellaan intialaisena yrityksenä	Yhteisyritys	- Kohdellaan samoin kuin paikallisia yrityksiä verotuksen ja muun sääntelyn osalta
	Tytäryritys	- Sataprosenttinen ulkomaalaisomistus ei ole sallittu kaikilla toimialoilla - Kohdellaan samoin kuin paikallisia yrityksiä verotuksen ja muun sääntelyn osalta - Yritystoiminnan lakkauttaminen hankalaa

Lähde: Ernst & Young 2007; Indo-Finnish Business Forum 2006

Varsinaisen yrityksen perustaminen Intiaan on mahdollista joko yhteisyrityksenä intialaisen kumppanin kanssa tai täysin ulkomaisessa omistuksessa olevana tytäryhtiönä. Täysin ulkomainen omistus on sallittu useimmilla aloilla, lukuun ottamatta strategisesti tärkeitä maanpuolustukseen ja atomienenergian tuotantoon liittyviä aloja, sekä maatalous-, vähittäiskauppa-, pankki-, vakuutus-, telekommunikaatio- ja lentoliikennesektoria. Yhteisyrityksiä ja kokonaan omistettuja tytäryhtiöitä kohdellaan paikallisen yrityksen tavoin verotuksen ja muun sääntelyn suhteen.

Intiaan on viime vuosina perustettu satoja erityistalousalueita. Suuri osa niistä sijaitsee Chennain, Mumbain ja Delhin läheisyydessä. Intian erityistalousalueilla sijaitseville yrityksille tarjotaan toimiva sähkön- ja vedenjakelu, hyväkuntoiset tiet sekä nopeutettu asioiden viranomaiskäsitely. Uuden lainsäädännön myötä erityistalousalueilla sijaitse-

ville ulkomaisille yrityksille tarjotaan lisäksi 15 vuoden verovapautta välittömistä veroista ja vapautusta tuontitulleista (UNCTAD 2007b).

Toimivaa infrastruktuuria voidaan pitää merkittävänä hyötynä, sillä heikko infrastruktuuri on Intiassa kehityksen suurin hidaste. Tähän mennessä Intian hallitus on investoinut lentoliikenteeseen ja tieverkostoon, ja yksityistänyt osittain muun muassa satamia ja teitä. Myös tietoliikenneverkon kattavuutta on parannettu. Sähköntuotantoon sen sijaan tarvitaan Intiassa vielä huomattavia panostuksia. On arvioitu, että yli puolet Intian sähköstä otetaan käyttöön lainvastaisesti. Intian valtion suunnittelukomission arvion mukaan maan täytyy kolminkertaistaa sähköntuotantokapasiteettinsa vuoteen 2025 mennessä.

Infrastruktuurikehityksen kriittisestä tarpeesta huolimatta suurin osa Intian infrastruktuurihankkeista on yhä valtion hallinnoimia. Julkishankkeissa noudatetaan ensisijaisuussopimusta, eli valtionyhtiöt asetetaan etusijalle tarjouskilpailuissa. (Välinoro ja Sääksvuori 2007).

Työmarkkinoiden uudistukset käynnistämättä

Intian työmarkkinat ovat edelleen maan säännellyin sektori, sillä maan talousuudistukset eivät ole koskeneet työvoimaa. Työsopimus on mielletty Intiassa elinikäiseksi, ja tätä periaatetta puolustetaan useissa laeissa. Työvoimasta alle 10 % kuuluu ammattiyhdistysliikkeeseen. Ammattiyhdistykset ovat yleensä pieniä ja kuuluvat alueelliseen tai valtakunnalliseen liittoon. Tietyissä osavaltioissa kuten Länsi-Bengalissa ja Keralassa on vaikutusvaltaisia ammattiyhdistysliikkeitä. Yleisesti ottaen Intiassa on lakkoja nykyisin yhä vähemmän, eikä työläisten etuoikeutettua asemaa enää mielletä itsestään selväksi oikeusistuimessa. Erityistalousalueille on myönnetty poikkeuksia tiukasta työlainsäädännöstä, mikä mahdollistaa työvoiman joustavan käytön näillä alueilla (Välinoro ja Sääksvuori 2007).

Kaiken kaikkiaan työmarkkinoiden uudistuksia on tehty niukasti. Julkisen sektorin työntekijöiden lomauttaminen ja valtion omistamien tuotantolaitosten yksityistäminen

ovat olleet hankalia asioita. Lisäksi työntekijöiden irtisanominen on edelleen vaikeaa. Työnantajat ovat varovaisia rekrytoinnissa, sillä edelleen voimassa olevan vuoden 1947 lain mukaan yli sata henkilöä työllistävän työnantajan on haettava osavaltion hyväksyntä työntekijän irtisanomiselle. Keskushallinto on määritellyt toimialakohtaiset minimipalkat vuodesta 1948 lähtien, mutta osavaltioiden tulee vielä erikseen vahvistaa ne. Alueella toimivat ammattiliitot vaikuttavat merkittävästi osavaltioiden halukkuuteen asettaa minimipalkkataso. Tästä syystä Intiassa ei ole määritelty vakiominimipalkkaa, vaan se vaihtelee toimialoittain ja osavaltioittain.

Maatalousuudistukset polkevat paikallaan

Intian maatalous on jäänyt 15 vuodessa jälkeen muista sektoreista. Vaikka maatalouden osuus bruttokansantuotteesta on vähentynyt runsaasta 30 prosentista (vuosina 1990–1991) noin 20 prosenttiin (2005–2006), maataloussektorin vauraat etujärjestöt ovat edelleen suuria vaikuttajia Intian politiikassa. Nykyisen pääministeri Manmohan Singhin suunnitelmat maatalouden nykyaikaistamisesta ja maatalous- ja elintarvikesektorin laajentamisesta ovat osittain kilpistyneet etujärjestöjen vastarintaan.

Intian maatalouden ongelmia ovat erot rikkaiden ja köyhien maanviljelijöiden välillä sekä valtion myöntämien etujen epätasainen jakautuminen. Nälänhädän estämiseksi luotu maatalouden tukijärjestelmä, johon kuuluu ilmainen sähkö, maanomistajien suojele ja viljatuotteiden minimihinnan takaaminen, on ruokkinut korruptiota. Lannoitus- ja muut valtionavut eivät päädy välttämättä tarkoitetuille alueille, vaan niitä hyödyntävät esimerkiksi Delhin vauraat maaseuduksi luokitellut naapuriseudut. Avustukset aiheuttavat myös tiettyjen viljalajikkeiden ylituotantoa ja pohjaveden saastumista.

Pankki- ja rahoitussektorille halutaan kilpailua

1990-luvun alun maksutasekriisi johti Intian rahoitussektorilla laajamittaiseen liberaalisointiin. Pääomamarkkinat vapautettiin ja korot liberalisoitiin. Lisäksi rahoitustransaktioiden monimutkainen hyväksyntämenetelmä poistettiin ja osakekauppaa helpotettiin. (Ahuja ym. 2006) Nykyään Intian pankkisektoria pidetään toimivana, vaikka ulkomaista

luotonottoa säädellään sekä määrän, hinnan että lainan keston suhteen. Valtaosa pankeista ja vakuutusyhtiöistä on edelleen valtion omistamia. Valtiolliset pankit omistavat liki 72 prosenttia Intian pankkisektorin varallisuudesta.

Intiassa pankkiluottojen määrä kasvaa vauhdikkaasti, vuosina 2005-2006 jopa 31 prosentin vuosivauhtia. Toisaalta liikepankkien talletukset nousivat samanaikaisesti 18 prosenttia. Nopea luottomäärän kasvu vaarantaa luottojen laadun ja sen myötä myös pankkien vakavaraisuussuhteen (WTO 2007). Tappiolliset luotot ovatkin intialaispankkien suurin haaste, esimerkiksi vuonna 2004 ne muodostivat 10-15 % pankkien luotonannosta (Vera 8.10.2004a). Pankkien vakavaraisuussuhteet ovat viime vuosina olleet Intiassa kuitenkin nousussa.

Ulkomaisten pankkien toimintoja Intiassa säätelevät keskuspankin vuonna 2005 laatimat suuntaviivat. Säätelyn vuoksi ulkomaisten pankkien kilpailun arvioidaan jäävän vähäiseksi vuoteen 2009 saakka, jolloin pankkisektori mahdollisesti vapautuu ulkomaisille toimijoille joko kokonaan tai osittain. Ulkomaisten investointien kokonaismäärä on tällä hetkellä rajattu 74 prosenttiin sellaisissa yksityisissä intialaispankeissa, jotka keskuspankki on luokitellut uudelleenorganisotaviksi¹⁶, ja 49 prosenttiin muissa yksityisen sektorin pankeissa. Kaikki ulkomaiset pankit toimivat tällä hetkellä Intiassa sivuliikkeen kautta. Pankit, jotka ovat oikeutettuja käsittelemään ulkomaan valuuttaa, voivat perustaa enintään yhden offshore-pankkiyksikön kullekin Intian erityistalousalueelle. Nämä yksiköt myöntävät erityistalousalueilla toimiville yrityksille lainoja kansainvälisillä ehdoilla.

Intiassa valtio kannustaa yhä enemmän finanssialan kilpailua etenkin yksityisellä sektorilla. Talousreformien myötä ulkomaalaisten pankkien sääntelyä on vähennetty ja rahoitussektorilla toimivien yhtiöiden hallintoa pyritty muuttamaan läpinäkyvämmäksi ja demokraattisemmaksi ulkopuolisen valvonnan avulla. Pankkien ja rahoitusyksiköiden johdon neuvontaryhmä perustettiin marraskuussa 2001 yhtiöiden hallinnon parantamiseksi. Intian hallituksen tavoitteena on nostaa Intian pankkitoiminta kansainväliselle tasolle, mutta toistaiseksi toteutus on ollut hidasta. Konkreettisena toimenpiteenä on

¹⁶ Käytännössä Intian keskuspankki ei ole vielä luokitellut yhtään pankkia uudelleenorganisotavaksi.

säädetty, että kaikkien arvopaperipörssien tulee olla yhtiöitettyjä, ja kaikkien pörssiyhtiöiden on noudatettava listautumissopimuksessa olevia yhtiöhallinnoinnin edellytyksiä vuoden 2006 alusta lähtien. (WTO 2007) Vuonna 2007 kansainvälinen konsulttityhtiö PricewaterhouseCoopers arvioi, että Intian pankkisektorista muodostuu maailman kolmanneksi suurin markkina vuoteen 2040 mennessä. Tällä hetkellä monet ulkomaiset pankit ovat ilmaisseet kiinnostuksensa Intiaan etabloitumiseen pankkisektorin sääntelyn kevennyttyä. Ulkomaisten pankkien olisi tuolloin mahdollista perustaa Intiaan 100-prosenttisesti omistettu tytäryhtiö ja kilpailla vapaasti Intian markkinoilla. (Thakur 2007; Ernst & Young 2006)

3.3 Laajalle levinnyt korruptio

Kansainvälisen lahjonnanvastaisen järjestö Transparency Internationalin julkaisemassa vuoden 2007 korruptioindeksissä¹⁷ Intia sijoittui Brasilian, Kiinan, Meksikon ja Marokon kanssa sijalle 72. Näiden maiden korruptioindeksi oli 3,5. Tilanne Intiassa on kuitenkin vuosi vuodelta parantunut, sillä vielä vuonna 2005 korruptioindeksi oli 2,9 ja vuonna 2006 3,3. Vuonna 2007 Suomi oli rankinglistan kärjessä korruptioindeksillä 9,4. (Transparency International 2005, 2007)

65 % intialaisista kokee korruption arkipäiväiseksi ja maksaa lahjuksia tai käyttää henkilösuhteita viranomaisten kanssa asioidessaan. 79 % intialaisista näkee korruption myös osana normaalia liiketoimintaa ja poliittista elämää. Intian osavaltioista Kerala koetaan vähiten korruptoituneeksi ja Bihar puolestaan korruptoituneimmaksi. (Transparency International 2005) Global Corruption–barometri¹⁸ raportoi korkeimmat korruptiopisteet Intian poliisivoimissa (4,3 pistettä), poliittisissa puolueissa (4,2 pistettä), eduskunnassa ja lainsäädäntöelimissä (3,5 pistettä), oikeusjärjestelmässä (3,4 pistettä) sekä rekisteri- ja lupaviranomaisissa (3,3 pistettä). Korruptio on barometrin mukaan

¹⁷ Corruption Perceptions –indeksi (CPI) mittaa missä määrin korruptiota on havaittu kunkin maan viranomaisten ja poliitikkojen toiminnoissa asteikolla 0 = erittäin korruptoitunut, 10 = ei korruptoitunut. Vuonna 2007 tutkittiin 180 maata.

¹⁸ Global Corruption –barometri mittaa korruption levinneisyyttä tavallisten kansalaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa kerätään tietoa kansalaisten henkilökohtaisista kokemuksista liittyen lahjontaan sekä identifioidaan lahjonnan esiintymistäajuutta sektoreittain ja maksettujen lahjusten määrää. Barometrissä pistemäärä 1 tarkoittaa, ettei korruptiota ole lainkaan ja pistemäärä 5 indikoi laajaa korruptoituneisuutta.

vähentynyt eniten koulutuksessa, oikeuslaitoksessa, mediassa sekä julkisissa palveluissa. Vähiten korruptiota koettiin olevan armeijassa (1,9 pistettä).

Intialaiset itse arvioivat maansa korruption johtuvan järjestelmän läpinäkymättömydestä, jolloin korruptiota harjoittava ei joudu vastuuseen teostaan. Maasta puuttuukin tehokas korruptionraportointijärjestelmä. Intialaiset pitävät hallituksen virkamiehiä epärehellisinä, mutta toisaalta kysymys on myös virkamiesten puutteellisesta koulutuksesta ja perehdyttämisestä. Maan talouspolitiikka on heikkoa, eivätkä korruptionvastaiset järjestöt, poliisi ja oikeuslaitos mukaan lukien, ole tehokkaita. Korruptiota ruokkivat myös julkisen sektorin alhaiset palkat.

On arveltu, että teknologian käyttöönotto julkisella sektorilla vähentäisi korruptiota, mutta toisaalta myös kansalaisten suhtautumisen korruptioon tulisi muuttua, sillä lahjontaa pidetään usein osana intialaista kulttuuria. Konkreettisena toimenpiteenä Intian hallitus on säätänyt lain kansalaisten tiedonsaantioikeudesta, jonka mukaan viranomais-tietojen on oltava julkisesti saatavilla. Esimerkiksi Delhin kaupunginhallituksen ja asukkaiden yhteisessä kumppanuusohjelmassa edistetään suoraa kanssakäymistä kansalaisten ja poliitikkojen välillä. (Ahuja ym. 2006, 5–6)

3.4 Monimutkainen ja alati muuttuva lainsäädäntö

Seuraavassa tarkastellaan Intian oikeuslaitostoimintaa, verotusta sekä aineettomien oikeuksien suojaamista. Oikeuslaitos on Intiassa kuormittunut ja myös aineettomien oikeuksien suojauksessa esiintyy vakavia puutteita.

Lainsäädäntöelin ja oikeuslaitos byrokratian kuormittamia

Intiassa lakeja säätää kaksikamarinen parlamentti. Alahuoneen jäsenet valitaan suoralla kansanvaalilla, kun taas ylähuoneen jäsenet ovat osavaltioiden nimittämiä. Lakiehdotusten tulee saada enemmistön hyväksyntä ylä- ja alahuoneessa sekä presidentin allekirjoitus, ennen kuin laki tulee voimaan. Intian perustuslaki erottaa parlamentin ja osavaltioiden lainsäädäntöelinten tehtävät toisistaan. Parlamentissa säädetään kansainvälisiin ja

osavaltioiden välisiin toimiin liittyvät lait. Osavaltiotasolla puolestaan kaksi- tai monikamariset lainsäädäntöelimet päättävät osavaltioiden sisäisistä asioista. (WTO 2007)

Intian oikeuslaitos muodostuu liittovaltiotason korkeimmasta oikeudesta, osavaltiotason korkeimmista oikeuksista ja piirioikeuksista. Oikeuslaitokset toimivat itsenäisesti lakien täytäntöön panijoina. Liittovaltiotason korkeimmassa oikeudessa käsitellään yhtäältä keskushallinnon ja osavaltion ja toisaalta eri osavaltioiden välisiä riitoja. Korkein oikeus antaa myös lopulliset päätökset osavaltiotason korkeimmissa oikeuksissa tehtyjen päätösten valituksista. (WTO 2007)

Intian oikeusjärjestelmä on brittiläistä perua ja perustuu kirjallisiin lakeihin. Se kuitenkin kärsii henkilöstön ja infrastruktuurin puutteesta, minkä vuoksi ratkaisemattomia tapauksia on osavaltioissa useita miljoonia ja niiden määrä kasvaa vuosi vuodelta. Intian oikeusjärjestelmän kuormittumisen syiksi arvellaan myös hallinnon läpinäkyvyyden puutetta, väkiluvun kasvua ja oikeudenkäyntitapojen muutoksia (WTO 2007). Intialaiset kokevat alioikeuden pahiten korruptoituneena julkisena palveluna (Transparency International 2005). Parannuksia on kuitenkin pyritty tekemään muun muassa lisäämällä oikeuslaitosten rahoitusta ja perustamalla nopeutetun istuntokäytännön oikeusistuimia. Lisäksi on aloitettu erilaisia projekteja muun muassa tietotekniikan tehokkaamman käytön mahdollistamiseksi oikeuslaitoksissa. Oikeudenkäyntien nopeuttamiseksi on perustettu myös kuluttajafoorumeja. Oikeudenkäyntien määrän vähentämiseksi on niin ikään perustettu välimiesoikeustuomioistuin, jossa riitoja ratkaistaan sovittelemalla (International Consumer Rights Protection Council 2007).

Ulkomaisten juristien käyttö Intiassa on rajoitettua, eivätkä kansainväliset lakitoimistot pääse etabloitumaan markkinoille. Ulkomaiset lakimiehet voivat toimia Intiassa neuvonantajina, mutta he eivät voi allekirjoittaa juridisia asiakirjoja tai edustaa asiakastaan oikeudessa. Myös säädösten soveltaminen voi vaihdella osavaltiosta toiseen. Monet kansainväliset yhtiöt vaativatkin riitatapauksissa kansainvälistä välimiesmenettelyä. (Välinoro ja Sääksvuori 2007)

Verotus kohtuullistumassa

Intian verojärjestelmää on yhdenmukaistettu ja verotusta kevennetty osana talousuudistuksia. Lainsäädäntö- ja verotuskäytäntöjä on yksinkertaistettu veronkiertomahdollisuuksien vähentämiseksi.

Vuonna 1994 keskushallinto aloitti liikevaihtoverouudistuksen, jossa yli viisikymmentä vuotta kestänyt järjestelmä vaihdettiin yhtenäiseen arvonlisäverojärjestelmään. Suurin osa osavaltioista ja liittovaltioista on jo ottanut arvonlisäverojärjestelmän käyttöön. Näissä osavaltioissa liki kaikista hyödykkeistä peritään joko neljä tai 25 prosenttia arvonlisäveroa. Arvonlisäveron maksaminen on pakollista, jos yrityksen vuotuinen liikevaihto ylittää 500.000 rupiaa eli noin 9.200 euroa. Tähän asti arvonlisäverojärjestelmä on tuottanut myönteisiä tuloksia – arvonlisäveroja perivissä osavaltioissa verotulot kasvoivat keskimäärin 13,8 prosenttia vuonna 2006 verrattuna aiempaan vuoteen. (WTO 2007)

Monista uudistuksista huolimatta veronkanto on Intiassa edelleen tehotonta (Finpro 2007). Verotulojen osuus BKT:stä on laskenut talousreformin alun 9,7 prosentista (1990–1991) 8,8 prosenttiin (2000–2001) (Ahluwalia 2002, 3). Esimerkiksi EU-alueella verotulojen osuus bruttokansantuotteesta on noin 40 prosenttia (Eurostat 2007). Etenkin palvelujen verotus on heikkoa, vaikka palvelujen arvo on yli puolet Intian bruttokansantuotteesta (WTO 2007). Intian verojärjestelmä lukuisine verovapauksineen ja -vähennyksineen on kuitenkin edelleen monimutkainen. Lisäksi verojärjestelmän ja lainsäädännön valvonta on heikkoa, mikä on lisännyt veronkierron määrää.

Intian yhtiöverojärjestelmässä veronmaksajat jaetaan kotimaisiin ja ulkomaisiin. Luokittelu vaikuttaa etupäässä verokantaan. Kaikki Intiassa rekisteröidyt yritykset luetaan kotimaisiksi riippumatta siitä, onko yritys intialaisessa vai ulkomaisessa omistuksessa. Ulkomaisiksi luokitellaan esimerkiksi ulkomaisten yritysten Intiassa sijaitsevat sivuliikkeet. Vuosina 2006–2007 kotimaisten yritysten yhteisöverokanta oli 30. Verosummaan lisätään 10 prosentin lisämaksu ja koulutuksen rahoitusmaksu, joka on 2 % maksettavan liittovaltion arvonlisäveron määrästä. Ulkomaisten yritysten yhtiövero on puolestaan 40 prosenttia, mutta lisämaksu vain 2,5 prosenttia. Myös ulkomaiset yhtiöt maksavat kaksi

prosenttia koulutusmaksua. Erityistalousalueilla ja tietyillä sektoreilla on erityisiä verovähennyksiä ja verovapaita jaksoja. (WTO 2007; Ernst & Young 2007) Yhtiöverot ovat laskeneet 2000-luvulla liki 6 prosenttiyksikköä. Verrattuna Aasian ja Tyynenmeren alueen maiden keskiarvoon (30,01%) Intian todellinen veroprosentti (33,99%) on edelleen melko korkea, mutta samaa luokkaa esimerkiksi Kiinan kanssa. Verokannan osalta Intiaa ja Kiinaa kilpailukykyisempiä markkinoita Aasiassa ovat muiden muassa Hongkong (17,5%), Singapore (20%), Taiwan (25%) ja Etelä-Korea (27,4%). (KPMG 2007)

Tullikertymä muodostaa merkittävän osan Intian keskushallinnon tuloista. Tullit ovat kuitenkin laskeneet viimeisten 15 vuoden aikana merkittävästi. Intian hallituksen tavoitteena on tasata teollisuustuotteiden tulleja ASEANin tasolle vuoteen 2009 mennessä ja se onkin laskenut tuontitulleja useiden tuontiryhmien osalta. Intian tuontitullit ovat kuitenkin edelleen kansainvälistä tasoa korkeampia ja erityisesti maataloustuotteiden tuontitulleja pidetään suurina¹⁹. Korkeilla tulleilla pyritään suojelemaan tiettyjä sektoreita, kuten maataloutta sekä auto-, tekstiili- ja vaateteollisuutta.

Tullien lisäksi ulkomaankauppaa vaikeuttaa myös Intian tullijärjestelmän monimutkaisuus. Sidottujen ja varsinaisesti käytännössä sovellettavien tullien välinen ero on melko suuri, mikä on ominaista monille kehitysmailla. Käytännössä sovellettavat tullit voivat myös muuttua useita kertoja vuodessa. Lukuisat poikkeukset tulleissa tekevät Intian tullijärjestelmästä moniselitteisen. Lisäksi maatalous- ja muiden tuotteiden tullien suuret erot sekä raaka-aineiden korkeat tullit vaikuttavat tullien indeksisidonnaisuuteen siten, että tullit ovat korkeampia käsittelemättömissä tuotteissa kuin puolivalmisteissa. Tämä näkyy erityisesti ruoka-, juoma-, savuke-, tekstiili- ja nahkatuotteiden tulleissa. (WTO 2007)

¹⁹ WTO:n ja ITC:n (International Trade Centre) julkaisemassa raportissa *World Tariff Profiles 2006* (2007) Intian käytännössä toteutettujen suosituimmuustullien keskiarvo (simple average MFN applied) oli 19,2 prosenttia, kun taas Kiinan vastaava luku oli 9,9 prosenttia ja Euroopan yhteisön luku 5,4 prosenttia.

Aineettomien oikeuksien suojaamisessa on edelleen puutteita

Intian immateriaalioikeuksien suojaa koskeva lainsäädäntö ja sen toimeenpano ovat vasta kehitymässä. Erityisesti ohjelmisto-, media- ja julkaisuliiketoiminnassa esiintyy laajamittaista piratismia. Intia kuuluu useisiin kansainvälisiin järjestöihin, joissa immateriaalioikeuksien suojaamista säädellään, mukaan lukien Maailman henkisen omaisuuden järjestö WIPO (World Intellectual Property Organization) ja Maailman kauppajärjestö WTO, jonka jäsenmaiden on sitouduttava TRIPS-sopimukseen²⁰. TRIPS-sopimuksen mukainen patenttilainsäädäntö astui voimaan Intiassa vuonna 2005, minkä seurauksena tuotepatenttien suojaa laajennettiin erityisesti lääke- ja kemianteollisuudessa (Välinoro ja Sääksvuori 2007). Tästä huolimatta Intian immateriaalioikeuksia koskevassa järjestelmässä on edelleen vakavia puutteita.

Immateriaalioikeuksien suojaamisen toimeenpanosta kotimaankaupassa vastaa Intian poliisi sekä ulkomaankaupassa poliisi ja tulli. Kotimaan immateriaalioikeuksien suojaamista on tehostettu eritoten tekijänoikeusrikoksia vastaan perustamalla tekijänoikeuksien toimeenpanoneuvosto. Vuodesta 2004 lähtien poliisi on lisännyt myös yllätystarkastuksia. Kansallisen rikosrekisteriviraston mukaan immateriaalioikeuksiin liittyvissä rikoksissa kiinniottojen määrä on noussut 1.211 tapauksesta (vuonna 2000) 6.290 tapaukseen (vuonna 2004). Intian hallitus on tehostanut myös tiedotusta immateriaalioikeuksien merkityksestä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Intian immateriaalioikeuksien suojaamisessa on edelleen huomattavasti parantamisen varaa. Esimerkiksi Maailman kauppajärjestö WTO:n sihteeristö on epäillyt, etteivät poliisin yllätystarkastukset ole riittävä keino rikosten vähentämiseksi. Ongelmaksi koetaan Intian oikeuslaitoksen raskas tuomioistuinprosessi, minkä vuoksi vain harvat pidätykset johtavat tuomioihin ja siten rangaistuksiin. Toiseksi ongelmaksi on katsottu viranomaisten tietojenkäsittelyn tehottomuus. Esimerkiksi patenttitietokannan sähköistämistä kaivataan, sillä patenttihakemusten määrä kasvaa Intiassa vuosi vuodelta.

²⁰ Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property

Intian toimintaympäristö sijoittuu heikosti kansainvälisessä vertailussa

Intian virallista toimintaympäristöä luonnehtivat järjestelmän byrokraattisuus ja hitaat uudistukset lainsäädännössä. Hitaus johtuu sisäpoliittisista kiistoista, jolloin suunniteltuja uudistuksia ei voida toteuttaa jonkin ryhmittymän vastustuksen vuoksi. Maailmanpankin (2007) vertailussa, jossa vertaillaan 178 maan liiketoimintaympäristöä²¹, Intia on kokonaislistauksessa sijalla 120 (Taulukko 5). BRIC-maista²² Brasilian toimintaympäristö on saanut alhaisemman sijaluvun (122.), kun Kiina puolestaan on kokonaisvertailun keskivaiheilla sijalla 83. ja Venäjä sijalla 106.

Taulukko 5: Intian liiketoimintaympäristö vuonna 2008

	2008*	2007*	Sijaluvun muutos
Yritystoiminnan aloittaminen	111	93	-18
Lisensiointi	134	133	-1
Työllistäminen	85	83	-2
Rekisteröinti	112	108	-4
Lainansaanti	36	62	+26
Omistajan suoja	33	32	-1
Verotus	165	158	-7
Ulkomaankauppa	79	142	+63
Sopimusten toimeenpano	177	177	0
Yritystoiminnan lopettaminen	137	135	-2
* Sijaluku 178 maan joukossa			

Lähde: Maailmanpankki 2007a

Intian toimintaympäristön sujuvin osa on Maailmanpankin listauksen mukaan investoijan tai omistajan suoja. Intia on sijalla 33 ja selvästi edellä Kiinaa ja Venäjää, jotka sijoittuvat listauksen keskivaiheille. Koska omistajan suojan mittarina käytetään lähinnä tiedon saatavuutta yrityksen johdon ja omistajien välisissä oikeustapauksissa, Intian hyvä sijoitus heijastanee järjestelmän brittiläisiä juuria. Lainansaannin osalta Intian sijoitus on 26 ja se parantunut viime vuosina merkittävästi, mikä heijastaa maan rahoitussektorin uudistuksia. Intia onkin tässä suhteessa nyt huomattavasti edellä muita BRIC-maita, jotka kaikki sijoittuvat keskiarvon lähelle. Finnveran maksuvalmiusluokituksessa Intia puolestaan on luokassa 3/7 (luokituksessa 0 on paras ja 7 heikoin). Kohtuullisen

²¹ Maailmanpankin vertailu perustuu kunkin maan kohdalla suurimman kaupungin tilanteeseen. Käytännöt voivat vaihdella eri puolilla Intiaa.

²² Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina.

hyvä luokitus heijastaa pitkälti Intian yleistä maksuvalmiutta, johon vaikuttavat valuuttavaran suuruus ja maksuliikenteen katkeamisen todennäköisyys.

Maailmanpankin vertailussa Intia on parantanut sijoitustaan myös ulkomaankaupan sujuvuudessa. Intia sijoittuu vuonna 2008 sijalle 79, mikä on keskiarvon tietämillä. Sijoituksen harppauksenomainen nousu heijastaa uudistuksia, joiden ansiosta sekä tuonnissa että viennissä vaaditun dokumentaation määrää on vähennetty ja prosessiin kuluva aika on lyhentynyt puoleen. Uudistukset ovat nostaneet Intian ohi Brasiliasta ja Venäjästä, mutta Kiinan sijoitukseen (42.) on vielä matkaa.

Muilla listauksen osa-alueilla Intiassa ei ole juuri tapahtunut edistystä. Yritystoiminnan aloittaminen Intiassa on jopa vaikeutunut, koska tarvittavien menettelyjen lukumäärää on edellisvuoteen verrattuna lisätty. Silti liiketoiminnan aloittaminen on edelleen helpompaa Intiassa kuin Brasiliassa tai Kiinassa. Sen sijaan Venäjä sijoittuu huomattavasti paremmin, sijalle 50. Kehnoin sijoitus Intialla on sopimusten toimeenpanossa. Mittarina käytetään tuomioistuinten tehokkuutta liiketoiminnassa ilmenevien riitatilanteiden ratkaisemisessa. Intian tuomioistuimet ovat ylikuormitettuja ja oikeusprosessit hitaita. Koetapaus, jossa kaksi yritystä riitaantui tuotteen laadusta, viipyi Intian oikeusistuimessa kolme vuotta. Vertailumaista Brasilia on niin ikään listauksessa keskiarvon alapuolella, kun taas Venäjä ja Kiina sijoittuvat tältä osin listauksen 20 parhaan maan joukkoon.

Yhteenvetona Intian toimintaympäristöstä voidaan todeta, että Intian talousuudistukset ovat tehonneet osittain ja talouden kilpailukyky on kasvanut. Monia toimialoja on vapautettu ulkomaisille sijoituksille, ja verotus on kohtuullistumassa. Demokratia luo järjestelmään vakautta ja Intia integroituu yhä syvemmin maailmantalouteen ja alueelliseen yhteistyöhön. Vaikka Intia toimii aktiivisesti erilaisissa kansainvälisissä kauppajärjestöissä, se suojelee edelleen maan taloutta monenlaisilla ulkomaankaupan ja ulkomaisten investointien rajoitteilla (mm. korkeat tullit). Kansainvälisten sopimusten edellyttämiä lainsäädännön muutoksia on tehty, mutta niiden toimeenpano takeltelee. Lisäksi byrokratia, korruptoituneisuus, osavaltioiden vaihtelevat säädökset ja puutteet aineettomien oikeuksien suojelussa hidastavat edelleen ulkomaisten yhtiöiden etabloitumista Intiaan.

4 Suomalaisyritysten etabloituminen Intiaan

Suomalaisyrietykset ovat etabloituneet Intiaan huomattavasti myöhemmin kuin monet muut eurooppalaiset, erityisesti englantilaiset yritykset, jotka alkoivat perustaa myynti-konttoreita Intiaan jo 1900-luvun alussa. Intian itsenäistymisen jälkeen ulkomaisten yritysten toiminta maassa kuitenkin vaikeutui, kun Intian tavoitteeksi tuli teollistuminen ja omavaraisuus, ja yksityinen sektori otettiin tiukan julkisen valvonnan kohteeksi. Kiristyneen lainsäädännön vuoksi Intiaan laajentavien ulkomaisten yritysten määrä laski alle puoleen. Monet kansainväliset yhtiöt, jotka olivat etabloituneet Intiaan, lopettivat Intian toimintonsa 1970-luvulla. Osa ulkomaisista yrityksistä kuitenkin jäi maahan sen suuren markkinapotentiaalin houkuttelemana. Vetäytyminen olisi korkeiden tuontitulli-en vuoksi merkinnyt Intian markkina-alueen täydellistä sulkeutumista. Lisäksi ainakin kaikkein suurimmat kansainväliset yritykset pystyivät neuvottelemaan erityisjärjestelyistä viranomaisten kanssa. 1980-luvulla tiukoista lisenssivaatimuksista luovuttiin, ja kansainväliset yhtiöt alkoivat nähdä Intian kohteena, minne ulkoistaa erityisesti ohjelmistotuotantoa ja -kehitystä. (Kumar ja Sethi 2005)

Suomalaisyrietykset ovat etabloituneet Intiaan kolmessa toisiinsa osittain limittyvässä vaiheessa. Ensimmäiset suomalaisietykset etabloituivat Intiaan 1980- ja 1990-luvuilla kiertääkseen tullimuureja ja tiukkoja säännöksiä. Suomalaisyrietysten määrä alkoi kuitenkin kasvaa vasta vuoden 1991 jälkeen, jolloin Intiassa käynnistyi merkittäviä talous-uudistuksia ja ulkomaisten yritysten toimintamahdollisuuksia laajennettiin rajoituksia purkamalla. Toisessa suomalaisaallossa Intiaan etabloituivat informaatioteknologian-alan yhtiöt, joille oli Intiassa tarjolla osaavia ja edullisia asiantuntijoita. Kolmannessa vaiheessa Intian valloituksesta vastasi Nokia ja sen vanavedessä Intiaan etabloituneet alihankkijat ja liiketoiminnan palveluja tarjoavat yritykset. Seuraavassa tarkastellaan suomalaisietysten etabloitumista Intiaan kronologisessa järjestyksessä. Aineisto perustuu pääasiassa Kauppalehden sähköiseen arkistoon, mutta myös muita julkisesti saatavilla olevia lähteitä on käytetty.

4.1 Etabloituminen Intiaan tullimuureja kiertäen ennen vuotta 1991

Suomalaisen Intian-kaupan pioneereja on kaivos- ja metalliteollisuudelle tuotantovälineitä valmistava *Outokumpu Technology* (nykyisin omaksi yhtiökseen irtautunut Outotec Oyj), joka aloitti kaupanteon Intiaan jo 1960-luvulla. Vuosikymmenten ajan Outokummun – niin kuin muidenkin suomalaisyhtiöiden – kaupankäynti Intiaan hoitui pääsääntöisesti agenttien välityksellä. Intian hallitus kuitenkin priorisoi muun muassa energiaan ja tiedonvälitykseen liittyviä investointeja, mikä avasi mahdollisuuksia myös suomalaisyrityksille omistukseen liittyvistä rajoituksista huolimatta. Esimerkiksi vuonna 1988 *Outokumpu* myi useita laitteita Intian energiantuotantoon ja teollisuudelle, mutta aloitti vakituiset toiminnot maassa vasta paljon myöhemmin. *Metso Paper* puolestaan myi Intiaan 1980-luvulta lähtien paperikoneusintoja, komponentteja ja kuitujärjestelmiä useille paperi- ja sellutuottajille ympäri maata, mukaan lukien maan tuotannoltaan suurin tehdas Tamil Nadu Newsprint and Papers Ltd, joka tuottaa sanomalehti- sekä kirjoitus- ja painopapereita.

Hissi- ja liukuporrasvalmistaja *Kone* hankki vuonna 1984 vähemmistöosuuden paikallisesta hissivalmistaja Best & Crompton Engineering Ltd:stä ja perusti yhteisyrityksen nimeltään Beacon Kone. Yhteisyritys avasi tehtaan Chennain lähetyville vuonna 1987. Ensimmäisten suomalaisyritysten joukossa oli myös *Wärtsilä*, joka alkoi viedä voimalaitoksiin tarkoitettuja dieselmoottoriyksiköitä Intiaan vuonna 1983. Intiassa tuotteille oli runsaasti kysyntää, koska Intian sähköverkko oli kehittymätön – ja on osin sitä vielä edelleenkin. Tytäryhtiö, Wärtsilä Diesel India Ltd., perustettiin vuonna 1986. Kaksi vuotta myöhemmin Wärtsilän intialainen tytäryhtiö käynnisti kokoonpanotoiminnan Intiassa korkeiden vientitullien välttämiseksi. Lainsäädännön muuttuessa Wärtsilä saattoi kasvattaa omistusosuuttaan tytäryhtiössään 25 prosentista vähitellen lähelle sataa prosenttia. Nykyään yhtiöllä on useita tehtaita ja toimipisteitä ympäri maata. Kasvua haetaan edelleen, ja vuonna 2007 Wärtsilän suunnitelmissa oli laivapotkurien valmistustoiminnan aloittaminen Intiassa Aasian laivateollisuuden palvelemiseksi.

Suomalaisyritysten keskuudessa oli jo 1980-luvulla niin paljon kiinnostusta Intiaa kohtaan, että Finpro, silloinen Suomen ulkomaankauppaliitto, perusti toimiston Intian Del-

hiin vuonna 1986. Suomessa pyrittiin rakentamaan suomalais-intialaista yhteistyötä, jonka voimin voitaisiin toimia myös Neuvostoliiton markkinoilla. Vastaavasti myös neuvostoliittolaisten yhtiöiden kanssa ryhdyttiin yhteistyöhön Intian markkinoita silmäläpittäen. Näin teki esimerkiksi Intian voimalaitosmarkkinoille tähdännyt *Tampella*, joka aloitti toimintansa Delhissä vuonna 1987.

Intian energiasektorilla toimi 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa vientiä harjoittaneita suomalaisyrityksiä, muun muassa energiatuotantokalustoa myyvät *PPTH-teollisuusryhmä*²³ ja Kaukomarkkinat-yhtymään eli Telko Groupiin kuulunut *Metex*. Imatran Voima Oy:n tytäryhtiö *IVO International* puolestaan oli teknisenä konsulttina ydinvoimalaitoshankkeessa Intiassa 1990-luvun vaihteessa, jolloin Intia neuvotteli Neuvostoliiton kanssa suomalaistyyppisen voimalateknologian ostamisesta. Myös konsulttiyhtiö *Pöyry Oyj* toimi Intiassa monissa rakennusprojekteissa jo 1980-luvun lopulta lähtien. Vielä 1990-luvullakin Pöyry toimi Intiassa edustajan kautta, mutta on sittemmin perustanut oman edustuston. Vaikka Pöyry on tehnyt Intiassa vesivoimahankkeita kymmenien vuosien ajan, sen painoarvo maassa on suhteellisen vähäinen. Siksi asiantuntijapiireissä on jo pitkään odotettu, että Pöyry perustaisi Intiaan oman yhteisyrityksen.

Laivanrakennussektorilla *Rauma-Repola* neuvotteli sukellusvenekaupoista ja *Finnyards* tutkimusaluksen toimittamisesta 1990-luvun alussa. Kulutustavarakaupan alalla *Fiskars* perusti saksitehtaan Intiaan jo vuonna 1988, mutta myi sen 2000-luvun alkupuoliskolla Intiassa kohdattujen markkinointivaikeuksien takia. *Hackman* puolestaan harkitsi tehtaan perustamista yhdessä intialaiskumppanin kanssa, mutta päätyi lopulta viemään tuotteitaan maahan agenttien välityksellä. Myös Intian panostus kommunikaatioon näkyi suomalaisyritysten tilauskannassa jo 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. *Nokia* sai nimittäin verkkotilauksen Intiasta vuonna 1989, ja yhtiön menestyksekkäs taival maassa alkoi.

Tekstiiliteollisuudessa matalat tuotantokustannukset houkuttelivat suomalaisyrityksiä 1980-luvulla ostamaan tuotteita Intiasta. L-Fashion Groupin *Luhta* on teettänyt ja osta-

²³ PPTH-teollisuusryhmä on nykyään osa Ruukkia.

nut vaatteita agentin kautta Intiassa jo yli 20 vuotta. Samoin vaateketjut *Seppälä* ja sittemmin konkurssiin hakeutunut *Pierre Cavallo* ovat pitkään ostaneet osan vaatteistaan Intiasta. Myös *Finn-Flare* teetätti Intiassa tekstiilejä Pohjoismaiden ja Neuvostoliiton markkinoille. Vientipuolella *Reima* vei vaatteita Intian armeijalle. *Finarten* maton kudonta puolestaan siirrettiin vuonna 1990 Portugalista Intiaan yrityksen löydettyä paikallisen yhteistyökumppanin Madhu India Ltd:n. Suomessa yritys on sittemmin keskittynyt suunnitteluun ja markkinoitiin. Finarte joutui suojaamaan tuotteidensa tekijänoikeudet sen jälkeen, kun samankaltaisia tuotteita alkoi kulkeutua Intiasta Suomeen.

4.2 Toiminnan laajeneminen ja monipuolistuminen Intiassa 1992–2004

Intian talousreformin myötä kiihtynyt markkinoiden vapautuminen näkyy maahan etabloituneiden suomalaisyritysten määrässä. Kauppalehti laski vuonna 1994, että Intiassa toimi 14 suomalaisyritystä. Neljässä vuodessa määrä kaksinkertaistui ja kymmenessä vuodessa viisinkertaistui samalla kun agenttien välityksellä toimivien suomalaisyritysten määrä kasvoi sataan. Suomalaisyritysten kiinnostus Intiaa kohtaan sai Finpron perustamaan Delhin lisäksi toimiston myös Mumbaihin.

1990-luvun alussa Suomen ja Intian välinen kauppavaihto alkoi monipuolistua. Suomalaisyritykset myivät Intiaan erityisesti teollisuustuotantoon tarvittavia tuotteita, kuten koneita, nostureita, suodattimia, instrumentteja ja tuotannon ohjausjärjestelmiä. Esimerkiksi punnitus- ja annostusteknologia-alan yhtiö *Raute Precision*, nykyään Lahti Precision, myi kokonaisen raaka-ainelaitoksen Intiaan vuonna 1994. *Tampereen Automaattivalimo Oy* puolestaan toi Intiasta kansistovaluja 1990-luvun alussa. *Omnitele Oy* toimitti Intiaan GSM-verkkoja vuonna 1992.

Yhteisyritysten perustaminen vauhdittui vuoden 1991 talousuudistusten jälkeen, jolloin ulkomainen enemmistöosuus aina 100 prosenttiin asti tuli mahdolliseksi. Muovisia putkijärjestelmiä toimittava *KWH Pipe* perusti yhteisyrityksen Mumbaihin vuonna 1992 valtavien markkinoiden houkuttelemana. Yhtiöllä oli Intiassa myös tehtaita, mutta kysynnän hiipumisen vuoksi ne lakkautettiin vuonna 1999 ja Aasian toiminnot keskitettiin Thaimaahan. Koneita rakentamiseen ja raskaalle teollisuudelle valmistava *Makron Oy*

allekirjoitti niin ikään vuonna 1992 sopimuksen yhteisyrityksen perustamisesta Intiaan. Makronin omistusosuus oli yhteisyrityksessä alle 7 %, samoin kuin Finnfundin. Muutamaa vuotta myöhemmin, vuonna 1996, *Huurre Group Oy* suunnitteli yhteisyrityksen perustamista Intiaan, mutta päätti sittemmin keskittyä Euroopan markkinoille. *Sisu Diesel* sen sijaan aloitti Valmet-traktoreiden lisenssivalmistuksen Intiassa vuonna 1997. Muita toimintoja yhtiö ei kuitenkaan Intiaan ole perustanut.

Kone kasvatti omistusosuuttaan intialaisessa yhteisyrityksessä lainsäädännön muututtua ja sai yhteisyrityksen kokonaan omistukseensa vuonna 1994. Kone, joka oli jo pitkään toiminut Intiassa sekä valmistuksen että huollon parissa, avasi vuonna 2001 ohjelmistokehitystä tekevän tutkimuskeskuksen. Myös vuosi 2004 oli Koneelle merkittävä yrityksen hankkiessa Intian konetekniikan markkinoita johtavan Bharat Bijlee Ltd:n (BBL) hissiliiketoiminnan. Yritystoston jälkeen Koneen markkinaosuus Intiassa nousi lähelle 30 prosenttia.

Kemianyhtiö *Kemira* perusti yhteisyrityksen Intiaan vuonna 1994. Vuosikymmenen lopulla yhtiö aloitti lannoitteiden ja maalien valmistukseen tarvittavien koneiden kokoonpanon maassa. Niin ikään laboratorioyhtiö *Labsystems Oy* panosti Intiaan vuonna 1994. Yhtiö kehitti Suomen ulkomaankauppalailla laboratoriopalveluita kahdessa Intian osavaltiossa.

Muun muassa Nokialle matkapuhelinten laukkuja käsityönä valmistanut *EJ Laukku* perusti yhteisyrityksen Intiaan vuonna 1992 matalan palkkatason houkuttelemana. Intialaisyhtiön määräysvalta oli enemmistön omistaneella intialaisperheellä, mutta tehtaan tuotantokoneet saatiin Suomesta. Tuotanto Intiassa lopetettiin 2002, kun iso asiakas, Nokia, siirsi matkapuhelinkoteloiden valmistuttamisen pois Suomesta. Tehtaan lopettamista perusteltiin sillä, että Intian alihankinta tuli kalliiksi ja laatu ei vastannut vaatimuksia. (Nikkula 2003) *Kymen Sukka* puolestaan perusti vuonna 1993 tytäryhtiön Intiaan valmistamaan sukkia vientiin (ISID 1995). Tehdas oli toiminnassa vielä 1998, mutta lopetti toimintansa emoyhtiön mentyä konkurssiin vuotta myöhemmin. Menestyksellisempi on ollut *Ahlstrom*, joka ryhtyi markkinointi- ja investointiyhteistyöhön intialaisen paperinvalmistajan Ballarpur Industries Ltd:n kanssa vuonna 1996. Oma myyntiyhtiö

perustettiin vuonna 2005, ja vuonna 2007 Ahlstrom osti tontin intialaisesta Mundran teollisuuspuistosta, jonne se rakentaa vuonna 2009 valmistuvan kangastehtaan. Tehdas tulee toimimaan perustana Ahlstromin kaavailemalle kasvulle Intiassa.

Huhtamäki perusti yhteisyrityksen intialaisyhtiö Parry's:n kanssa vuonna 1996 tavoitteenaan nousta Intian johtavaksi pastillinvalmistajaksi. Aiemmin Huhtamäellä oli ollut ainoastaan vientiä Intiaan. Huhtamäki luopui kuitenkin makeisliiketoiminnasta vuonna 1999 ja siirsi painopisteensä kuluttajapakkauksiin ja alkoi laajentaa tuotantokapasiteettiaan ensin yritysostoin ja myöhemmin uusperustantana. Huhtamäen Van Leer liiketoimintayksikkö, osti vuonna 1999 intialaisen joutopakkauksien valmistaja Paper Products Ltd.:n osakekannasta 51 %. Näin ollen Huhtamäellä oli Intiassa kaikkiaan neljä tehdasta, joista Hyderabadin tehdas ehdittiin jo laajentamaankin vuonna 2001. Toinen pakkausalan yhtiö *Eltete Oy* perusti Intiaan oman toimiston vuonna 1999 ja tehtaan vuonna 2001. Intian suuri markkinapotentiaali houkutteli maahan, mutta pakkausmateriaalien tuominen muualta osoittautui hitaaksi, kalliiksi ja byrokratian halvaannuttamaksi. Yhtiö myy pakkaustuotteita Intiassa toimiville kansainvälisille halpatuotantoyhtiöille sekä intialaisille vientiyrityksille.

Varsinaista suomalaisaallostta Intiaan vuosien 1992-2004 aikana vastasivat informaatioteknologian-alan yhtiöt, joille oli Intiassa tarjolla osaavia ja edullisia asiantuntijoita. Ennen tietokoneohjelmoinnin ”vuosi 2000” -ongelmaa²⁴ Intian ohjelmistoteollisuuden osaaminen ja halvat työvoimakustannukset olivat kiinnostaneet lähinnä vain amerikkalaisia yrityksiä. Sellaiset globaalit tietotekniikkayritykset kuten ICL olivatkin aloittaneet viennin Intiaan jo 1960-luvulla. Vuosituhannen vaihteen pula suomalaisista ohjelmoijista ajoivat kuitenkin suomalaisyrityksetkin hankkimaan tietotekniikkaosaamista Suomen rajojen ulkopuolelta.

²⁴ ”Vuosi 2000” -ongelmalla tarkoitetaan tietoteknisiä ongelmia, joita pelättiin ilmaantuvan vuosituhanen vaihteessa, kun monissa tietojärjestelmissä vuosiluvut oli kirjoitettu neljän luvun sijaan lyhyesti kahdella luvulla. Yritykset käyttivät suuret määrät resursseja käydäkseen läpi kaikki järjestelmänsä ja ohjelmansa vuosilukuongelmien korjaamiseksi. Ohjelmistoteollisuudelle ”vuosi 2000” -ongelma loi 1990-luvun lopussa noususuhdanteen.

Vuonna 1997 suomalaiset tietotekniikkayritykset, kuten *Tecnomen* ja TT-Tiedon²⁵ *Avancer* alkoivat etsiä alihankintakapasiteettia Intiasta. Myöhemmin Tecnomen rakensi nopeasti kasvavien markkinoiden toimintaa lähinnä partnereiden avulla. Intialaisten ohjelmoijien käyttö tapahtui yleensä ensin resurssien välityssopimusten perusteella, ja ohjelmointityöt tehtiin etätöinä Intiassa. Esimerkiksi *Solidilla* oli parikymmentä työntekijää Intiassa vuonna 1999.

Vuonna 1998 *Diapex Oy* teki alihankintasopimuksen intialaisen Datamaticsin kanssa, ja sai yksinoikeuden myydä Datamaticsin ohjelmointipalveluja Pohjoismaissa. Toiminnan edetessä intialaisia työntekijöitä alettiin rekrytoida myös Suomeen. Niin ikään suuret suomalaiset yritykset, kuten *Nokia* ja *TeliaSonera*, aloittivat intialaisten matkapuhelinohjelmoijien rekrytoinnin Suomeen 2000-luvun vaihteessa. Intialaisten ohjelmoijien käyttö yleistyi, ja *Jipeq eSourcing* perusti jopa informaatioteknologiaalan rekrytointiyrityksen Intiaan vuonna 2000. Yritys lopetti kuitenkin toimintansa informaatioteknologia-alan puhjettua. Kaikki alan yritykset eivät myöskään valinneet Intiaa; esimerkiksi ohjelmistoyritys *Modirum* tutki vuonna 2003 mahdollisuutta siirtää palvelu- ja tuotekehityskeskus Intiaan, mutta päätti sen sijaan valita Viron.

Suomalaisyritykset pääsivät mukaan myös Intian infrastruktuurihankintoihin. *EcoTechnology JV Oy* toteutti biojätetekniikkaprojekteja 1990-luvun lopussa Intiassa, *SuunnittelukORTES* oli mukana intialaisessa rautatiesiltaurakassa ja *ATA Gears Oy* pienvesivoimalahankkeissa vuonna 1999. Murskauslaitteistoja valmistava *Nordberg* (nykyään Metso Minerals) avasi oman myyntiyhtiön Intiaan vuonna 1998. Myöhemmin, kun Nordberg fuusioitiin ruotsalaisen kilpailijansa kanssa, toimintaa alettiin rakentaa ruotsalaisen Svedalan olemassa olevien toimintojen varaan. Emoyhtiö *Metso* jatkoi kasvuaan Intian markkinoilla sekä Metso Minerals että Metso Paper -liiketoimintojen myötä.

Paperiteollisuudelle Intia on ollut suljettu markkina, ja intialaisten paperinkulutus onkin vasta viime vuosina kasvanut edes murto-osaan suomalaisesta paperinkulutuksesta. *Enso* perusti Intiaan myyntikonttorin vuonna 1998, mutta jätti investointipäätökset myöhemmälle. Myös nykyinen Stora Enso toimii edelleen pelkän myyntikonttorin voimin

²⁵ Nykyisen TietoEnatorin edeltäjä

Intiassa. *UPM-Kymmene* puolestaan on toiminut paperinmyyjänä Intian markkinoilla 1990-luvun lopussa, mutta perusti myyntiyhtiön Intiaan vasta vuonna 2007. Suomalainen *Andritz Oy* pääsi vuonna 2004 mukaan suunnittelemaan ja rakentamaan sellutehdasta. Erikoispaperivalmistaja *Loparex* puolestaan perusti yhteisyrityksen intialaisperheen kanssa vuonna 2001. Yhtiö ilmoitti vuonna 2007 laajentavansa valmistuskapasiteettia Intiassa palvellakseen paremmin sekä Intian että sen lähialueen ja Afrikan markkinoita.

Suunnittelu- ja konsulttiyritykset alkoivat laajentaa toimintaansa Intiassa etsien maasta uusia kumppaneita ja alihankkijoita, sekä helpottamalla Suomen suunnittelijapulaa. Intian markkinoilla toimintansa aloittaviin yrityksiin kuului mm. *Elomatic Oy*, lääketieteellisuuden suunnittelu-, validointi- ja konsultointiyritys, perusti yhteisyrityksen Intiaan vuonna 2004 tavoitteenaan kasvattaa voimakkaasti bio- ja lääketieteellisuuden suunnittelua Mumbaissa. Samoihin aikoihin myös teollisuuden insinööritoimisto *Sweco Pic* alkoi etsiä Intiasta suunnittelu- ja palveluresursseja ensisijaisesti kasvavan markkina-alueen ja toiseksi edullisen insinöörisuunnittelun vuoksi.

4.3 Nokia-vetoinen tuotannon siirto Intiaan vuodesta 2005 alkaen

Vuonna 2005 Intiassa laskettiin olevan 70 suomalaisyritystä. Intia-kiinnostuksen kasvamista kuvaa se, että Fintra aloitti Intian kaupan valmennusohjelman vuonna 2005 ja samana vuonna perustettiin IndoFinnish Business Club keskustelufoorumiksi Intiassa jo toimiville yrityksille. Finpro puolestaan avasi Delhin ja Mumbain toimistojensa rinnalle uuden toimiston Chennaihin. Suomalaisyritysten Intian liiketoimintaa alkoi vauhdittaa *Finnairin* avaamat suorat lentoyhteydet Intiaan. Reitti Helsingistä Delhiin avattiin loppuvuodesta 2006 ja Helsingistä Mumbaihin kesällä 2007. Yhtiö kartoitti alustavasti myös muihin Intian kaupunkeihin lentämistä, mahdollisia kohteita voisivat olla Bangalore, Kolkata ja Chennai, mutta uusia avauksia jouduttaneen odottamaan pitkäänkin, sillä yhtiötä painavat nouseva polttoaineen hinta sekä maailmantalouden heikkenevät talousnäkyvät.

Intian liiketoiminnan konkareista *Kone* pitää pääpaikkaansa Chennaiassa, mutta sillä on aluetoimistoja yhteensä viidessä kaupungissa ja noin kolmekymmentä palvelukeskusta

ympäri Intiaa. Tytäryritys Kone Indian markkina-alueeseen kuuluvat myös Nepal, Bangladesh ja Sri Lanka. Yhtiön Intian tuotanto on suunnattu paikallisille markkinoille, sillä intialaisten laatuvaatimukset hisseille ovat matalammat kuin muualla. Yhtiön Chennain tehtaalla ja neljällä konttorilla on kuitenkin laatusertifikaatti ISO 9001:2000. Intiassa toimii myös Koneen tutkimus- ja kehityskeskus, joka on erikoistunut ohjelmistokehitykseen. (The Hindu 2008) Yhtiö on saanut merkittäviä tilauksia, kuten Delhin metron liukuportaat ja liikuntarajoitteisille soveltuvat laitteet, sekä useat toimistorakennuksien hissitilaukset Mumbaissa, Chennaissa ja Bangaloressa. Koneessa arvioidaan, että Intian uuslaitemarkkinoiden osuus koko maailman markkinoista on noin viisi prosenttia. Markkinoiden kasvun takana ovat nopea talouskasvu ja kaupungistuminen, mikä vauhdittaa Koneen myyntiä muuallekin Aasian ja Tyynenmeren alueelle.

Cargotecilla kolmesta liiketoiminta-alueesta Kalmar on vahvimmin läsnä Intian markkinoilla, ja Hiab ja McGregor pienemmin panoksin. Cargotec aloitti tuotteidensa ja palveluidensa myynnin Intiaan Indlift Trucks Pvt. Ltd. jälleenmyyjän kautta vuonna 2000. Vuonna 2005 Cargotec osti tästä jälleenmyyjästään 51 % osuuden ja loput 49 % vuonna 2007. Intialainen tytäryritys, joka toimii Mumbaissa, Kandlassa, Delhissä, Visakhapatnamissa ja Bangaloressa, sai nimen Kalmar Intia Pvt. Ltd. Näin Cargotec vahvisti asemaansa alueen kasvavilla markkinoilla ja tavoitteena oli edelleen kasvattaa myynti- ja huoltoverkostoa palkkaamalla lisää myynti- ja huoltohenkilöstöä, vahvistamalla varaosien toimitusta sekä laajentamalla uusille alueille Intiassa.

Cargotec osti vuonna 2005 myös intialaisen nosturivalmistajan Indital Construction Machineryn. Bangaloressa sijaitseva tuotantoyksikkö valmistaa konttikurottajia, haarukkatrukkeja ja kuorma-autojen lastauksessa käytettäviä mobiilinostureita Yrityksoston myötä Cargotec saa valmistuskapasiteettia Intiasta ja yritysosto tukee myös Cargotecin muiden liiketoiminta-alueiden kasvavaa myyntiä alueella. Kasvavasta kysynnästä kertoo myös se, että Hiab avasi Bangaloressa edustuston, Hiab Cranes India Liaison Office, vuonna 2005. Hiab on tunnettu nimi Intiassa myytyään sinne useita satoja kuormausnostureita viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. McGregorin liiketoimintaa Intiassa puolestaan hoidetaan agentin kautta. Vuonna 2006 Cargotec sai Intiasta useita laite-

tilauksia sekä huoltosopimuksia ja vuoden 2007 aikana aloitettiin Intiassa Cargotecin yhteisen tuotekehitysyksikön rakentaminen.

Vuonna 2007 Intian pioneiri Outokumpu tiedotti rakentavansa Intiaan ruostumattoman teräksen palvelukeskuksen vahvistaakseen asemiaan Aasian markkinoilla. Keskukseen on määrä valmistua vuonna 2007. Yhtiö on tehnyt myös hankeselvityksen kylmävalsaamon rakentamisesta Intiaan. Erityisesti Intia näyttäisi tarjoavan uusia kaivostoiminnan mahdollisuuksia omaksi yhtiökseen irtautuneelle *Outotecille*.

Metso, joka on toiminut Intiassa jo vuosikymmenten ajan, on nykyisin läsnä yhdeksällä eri paikkakunnalla. Intian toimintojen keskus sijaitsee Gurgaonissa, Delhin liepeillä, ja lisäksi yhtiöllä on alueelliset toimistot Bangaloressa, Mumbaissa ja Kolkatassa. Tuotantoyksiköt sijaitsevat Bawalissa (Haryanan osavaltiossa) ja Ahmedabadissa. Metsolla on myös varastot Bangaloressa, Delhissä ja Barbilissa (Orissan osavaltiossa). Metso Paper solmi vuonna 2006 sopimuksen Abhishek Industriesin kanssa maailman suurimman olkea raaka-aineena käyttävän kuitulinjan toimittamisesta. Metso Paperin referenssilistalla on myös Intian kapasiteetiltaan suurin kartonkikone. Metso Minerals puolestaan on markkinajohtaja Intiassa useissakin eri tuoteryhmissä. 2000-luvulla se on toimittanut Intiaan toista sataa murskauslaitosta ja yli 1000 lietepumppua. Metso Minerals on mukana esimerkiksi Kolkatan, Chennain, Mumbain ja Delhin toisiinsa liittävässä jättiläis-mäisessä tiehankkeessa. Merkittävä markkinaosuus (yli 70 %) on myös Metso Automationilla, joka yhdessä hollantilaisen kumppaninsa kanssa toimittaa intialaisille voimalaitoksille hajautettuja valvontajärjestelmiä.

Perustettuaan Intiaan jo neljä tehdasta, *Huhtamäki* aloitti vuonna 2005 joustopakkaus-tehtaan rakentamisen Pohjois-Intiaan. Rudrapurin tuotanto käynnistyi vuoden 2007 alussa. Älytarroja valmistava *UPM Raflatac* avasi Mumbaihin tarralaminaattien leikkuu- ja jakeluterminaalin vuonna 2007. Terminaali toimii osana yhtiön suunnitelmaa panostaa erityisesti Aasian ja Tyynenmeren alueelle, missä paperi- ja filmipohjaisten tarralaminaattien kysyntä on kasvussa. Teollisuuden sopimusvalmistaja *Incap Oyj* puolestaan perusti Intiaan myyntiyhtiön vuonna 2006 selvittämään paikallisia tuotantomahdollisuuksia. Intiaan veti maan suuri markkinapotentiaali ja varteenotettavien kilpaili-

joiden vähäisyys. Vuonna 2007 yhtiö osti intialaistoimijan, jolta se sai sekä tuotantokapasiteettia että suunnittelutoimintoja, ja lisäinvestoinnit yhtiöön ovat jo suunnitteilla. Myös painevaluvalmistaja *Alteams Group* perusti tytäryhtiön Intiaan kesällä 2007. Samalla se perusti myös yhteisyrityksen Intian toiseksi suurimman hyötyajoneuvovalmistajan Ashok Leylandin kanssa aloittaakseen alumiinipainevalujen tuotannon tietoliikenne- ja ajoneuvoteollisuuden tarpeisiin.

Suomalaisten elektroniikkayritysten Intian ryntäyksen käynnisti *Nokia*, joka vuonna 2005 ilmoitti perustavansa tehtaan Intiaan. Suunnitelmia tehtaan perustamisesta oli Nokias-
sa tehty jo kymmenen vuoden ajan, ja lupa tehtaal-
le oli saatu vuonna 1997. Tuolloin Nokian matkapuhelinten kysyntä ei kuitenkaan vielä ollut Intiassa riittävän suurta tuotannon aloittamiseksi. Markkinatilanne muuttui nopeasti, ja suomalainen rakentaja *Lemcon Ltd* sai Nokian Intian tehtaan valmiiksi vuonna 2007.

Sijainnin valintapäätöstä tehdessään Nokia kilpailutti osavaltioiden hallituksia liittyen erityisesti verohelpotuksiin, infrastruktuuriin ja työvoiman saatavuuteen. Tuotantolaitoksen sijaintipaikaksi valittiin Chennain kaupunki Tamil Nadun osavaltiossa. Nokian mukaan sijaintipäätös perustui Chennaissa saatavilla olevaan osaavaan työvoimaan, hyviin kuljetusyhteyksiin, suotuisaan liiketoimintaympäristöön ja paikallisviranomais-
ten tukeen hankkeelle. Tuotantolaitoksen rakentaminen Chennain erityisalueelle aloitettiin vuonna 2005. Investointihankkeen on määrä valmistua kokonaisuudessaan neljässä vuodessa ja se on suuruudeltaan 100-150 miljoonaa dollaria. Nokian kymmen-
ennen matkapuhelintehtaan tuotannosta 80 % on tarkoitettu Intian markkinoille. Maa-
liskuussa 2007 Nokia ilmoitti laajentavansa Chennain tehdasta 30 000 neliöstä 53 000 neliöön.

Nokia on saavuttanut 75 % osuuden Intian matkapuhelinmarkkinoista. Vaikka edelleen vain murto-osalla intialaisista on matkapuhelin, Nokia panostaa tunnettuuden rakentamiseen Intiassa muun muassa suunnittelemalla Intiaan tarkoitettuja musiikkitarjontapalveluita. Nokia ennustaa, että Kiinan ja Intian osuus yrityksen palvelutuloista tulee olemaan tulevaisuudessa suurempi kuin Euroopan. (Lassila 2008) Samana vuonna kuin Nokia, myös *Elcoteq* perusti tehtaan Bangaloreen. Elcoteq oli ensimmäinen tietoliiken-

nealan sopimusvalmistaja, joka asettui Intiaan. Syinä olivat luonnollisesti maan nopeasti kasvavat kännykkämarkkinat, mutta myös tarve seurata Nokiaa. Intian tehtaan merkitys Elcoteqille on kasvanut nopeasti maan vahvistaessa asemiaan sekä matkapuhelinten valmistusmaana että tietoliikennejärjestelmien markkina-alueena. Vuonna 2007 yhtiö teki sopimuksen Bangaloren tehtaan box build-valmistuksesta Telsima Corporationin kanssa, joka on langattoman laajakaistateknologian WiMAXin tuotteiden toimittaja.

Nokian alihankkijat, kuten piirilevyjen tuottaja *Aspocomp*, matkapuhelinkuorten valmistaja *Perlos* ja akkuvalmistaja *Salcomp* alkoivat pian Nokian ilmoituksen jälkeen rakentaa omia tehtaitaan Intiaan. Aspocomp tosin joutui rahoitusjärjestelyjen vuoksi myymään Intian yhtiönsä omistuksen loppuvuodesta 2007 Hongkongin pörssissä listatulle Meadville Holdings Ltd yhtiölle. Myös taajuusmuuntajavalmistaja *Vacon* aikoi vuonna 2007 perustaa tytäryhtiön Intiaan. Suomalaisittain ajateltuna Nokia-vetoinen telekommunikaatiosektori on sijoittunut Etelä-Intiaan Chennain osavaltioon, missä alan yritykset voivat hyödyntää erityistalousalueen tarjoamia etuja, kun taas Bangalore on Intian elektroniikkasektorin keskus. Uusi elektroniikkakeskittymä on vetämässä myös palveluja perässään. *Lindström* perusti vuonna 2007 tytäryhtiön Chennaihin huoltamaan elektroniikkaklusterin erikoistyövaatteita (Laurio 12.12.2007). Myös Intian vahva autoteollisuus on tärkeä asiakasryhmä yhtiölle.

TietoEnator osti vuonna 2005 saksalaisyhtiön, jonka kautta se sai palkkalistoilleen parisataa ohjelmistoammattilaista Intiasta. Intian-yksikössä suunnitellaan ulkomaisille asiakkaille terveydenhuolto-ohjelmistoja. Vuonna 2007 TietoEnator oli laajentamassa myös telekommunikaatio- ja medialiiketoiminta-alueitaan Intiaan ostemalla telekommunikaatiolaitteisiin ohjelmistoja kehittävästä intialaisyhtiöstä. Puhelinverkkojen testausohjelmistoja tuottava suomalainen *NetHawk*-konserni kävi myös ostoksilla vuonna 2005, kun se hankki amerikkalais-intialaisen yrityksen Intiasta. Yhtiön henkilöstön määrä kaksinkertaistui yrityskaupan seurauksena. Läsnäoloa Intiassa on myöhemmin vahvistettu avaamalla kaksi uutta myyntikonttoria sekä keskittämällä Intian tutkimus- ja kehitystoiminta yhteen toimipisteeseen.

Myös ohjelmistoja teleoperaattoreille tuottava *Comptel* perusti Intiaan palvelukeskuksen vuonna 2005. Maailmanlaajuisesti toimivan suomalaisyhtiön yksi merkittävimmistä asiakkaista on intialainen teleoperaattori Bharti. Teollisuudelle kommunikaatio- ja dokumentointipalveluja tuottava *Citec Information Oy* lähti suomalaisen informaatioteknologiaklusterin perässä Intiaan vuonna 2005. Ohjelmistotuoteyritys *Tekla* perusti edustuston Mumbaihin keväällä 2006. Seuraavana vuonna Intia oli jo noussut Teklan toiseksi suurimmaksi markkinaksi Yhdysvaltain jälkeen. Mumbain edustusto muutettiin täysin omistetuksi tytäryhtiöksi vuoden 2007 lopussa. Tämä muutti yrityksen liiketoimintaa joustavammaksi verrattuna aiempaan yritysmuotoon, jossa paikallinen jälleenmyyjä hoiti myyntiä. Vuonna 2007 ohjelmistotalo *CCC Group* palkkasi intialaisia työntekijöitä, ja *Fujitsu Services Oy* siirsi yhä lisää töitä intialaiselle Zensarille.

Intialaisten kasvava ostovoima heijastuu eri elämänalueille. Lattiamateriaaleja myyvä *Karelia Parket* selvitti vientinäkymiä Intiaan vuonna 2006. Vapaa-ajan palvelujen kysyntää heijastaa pari vuotta vireillä ollut hiihtokeskushanke, johon suomalaisilla katsottiin löytyvän osaamista. Vuonna 2007 *Naturapolis Oy* valittiin ympäristö- ja lumiteknologian sekä puurakentamisen toimittajaksi hankkeeseen. Myös *Amer Sports* ja *Halti* pääsivät hankkeeseen mukaan toimittamaan varusteita ja asuja.

4.4 Yhteenveto suomalaisyritysten etabloitumisesta Intiaan

Suomalaisyritykset ovat etabloituneet Intiaan kolmessa toisiinsa osittain limittyvässä vaiheessa (taulukko 6). Ensimmäisessä vaiheessa ennen vuotta 1991 suomalaisyritykset harjoittivat lähinnä vientiä ja tuontia. Kauppaa käytiin Suomelle perinteisillä raskaan teollisuuden tuotteilla, mutta myös telekommunikaatiosektorin infrastruktuurituotteilla sekä tekstiileillä. Suurin osa suomalaisyrityksistä toimi Intiassa agentin välityksellä, mutta kymmenkunta yritystä investoi Intiaan päästäkseen maan markkinoille ilman korkeita vientitulleja. Intia koettiin jo tuolloin niin kiinnostavaksi uudeksi markkina-alueeksi, että silloinen Suomen ulkomaankauppaliitto avasi maahan toimiston jo vuonna 1986.

Taulukko 6: Suomalaisyriyten toimintojen kehitys Intiassa

	-1991	1992–2004	2005-
Raskas teollisuus	Vienti agenttien välityksellä Vähemmistöosuudet yhteisyrityksissä ulkomalaisomistusta säätelevän lainsäädännön vuoksi Tuotannollisen toiminnan aloittaminen	Myynnin kasvu Intian teollistumisen myötä Omistusosuuden kasvattaminen yhteisyrityksissä lakimuutoksen myötä Osallistuminen julkisiin infrastruktuurihankkeisiin	Markkinaosuuden kasvattaminen yritysostoin Tutkimus- ja kehitystoimintojen käynnistäminen Toiminnan laajentaminen Aasian markkinoita silmälläpitäen
Elektroniikka- ja telekommunikaatio-teollisuus	Verkkotilauksien toimitaminen	Verkkotilauksien toimittaminen Osaavien ja edullisten intialaisten asiantuntijoiden rekrytointi sekä Intiassa että Suomessa	Etabloituminen Intiaan asiakasyritysten perässä Tuotannollisen toiminnan aloittaminen
Tietotekniikka-teollisuus		Ohjelmointialihankinta Osaavien ja edullisten intialaisten asiantuntijoiden rekrytointi sekä Intiassa että Suomessa	Liiketoiminnan laajentaminen yritysostoin Tuotannollisen toiminnan aloittaminen
Tekstiili- ja muut kulutustavarateollisuus	Tuonti ja alihankinta	Yhteisyritysten perustaminen Tuotannollisen toiminnan aloittaminen	Tuotannollisen toiminnan aloittaminen
Paperi-, kemi-kaali- ja lääke-teollisuus		Myyntikonttorien perustaminen Yhteisyritysten perustaminen	Myyntikonttorien perustaminen Tuotannollisen toiminnan aloittaminen
Palvelut	Energialan konsultointi	Suunnittelu- ja konsulttiyritysten alihankinta	Liike-elämän palvelujen etabloituminen Intiaan asiakasyritysten perässä
Aikakauden erityispiirteet	Korkeat tullit ja ulkomalaisomistuksen rajoitukset Finpron toimiston avaaminen	Markkinoiden vaiheittainen vapautuminen talousreformin myötä ”Vuosi 2000” -ongelma	Suorat lentoyhteydet Suomen ja Intian välillä

Toinen vaihe vuosina 1991–2004 oli kasvavan Intia-kiinnostuksen aikaa Intian valtiotavallan purkaessa vähitellen investointirajoituksia. Intiassa toimintansa aloittavien suomalaisyritysten määrä viisinkertaistui seitsemäänkymmeneen yritykseen ja agentin välityksellä maassa toimivien määrä sataan yritykseen. Suomalaisyriyten toiminta maassa monipuolistui kattaen perinteisen konepajateollisuuden lisäksi mm. informaatioteknologian tuotantoa, ohjelmistotöitä ja erilaisia infrastruktuurihankkeita. Toimintojen motii-

veina olivat yhtäältä Intian edullinen kustannustaso ja toisaalta kotimaan työvoimapula erityisesti insinöörialoilla.

Kolmannen vaiheen lähtölaukauksena voidaan pitää vuotta 2005, jolloin alkoi voimakas Nokia-vetoinen suomalaisen elektroniikka- ja telekommunikaatiosektorin laajentuminen Intiaan. Alan yritykset ovat tällä hetkellä siirtämässä ja laajentamassa tuotantoa Intiaan markkinapotentiaalin houkuttelemista, ja ne vetävät perässään myös suomalaisia yrityspalveluja. Lähivuosina suomalaisyritysten odotetaan toimivan aktiivisesti palvelualoilla ja infrastruktuurihankkeissa, mutta myös energia-, terveydenhuolto-, elintarvike ja ympäristöteknologiasektorit sekä metsäteollisuus vaikuttavat potentiaalisilta toimialoilta suomalaisyritysten kannalta.

4.5 Intialaisyriytysten etabloituminen Suomeen

Suomessa Intia on pitkään mielletty pelkästään investointi- ja alihankintakohteeksi, mutta 2000-luvulla Intiasta on nopeasti tullut myös merkittävä kansainvälisten investointien lähde. Intialaisyriytokset osallistuivat kansainväliseen kauppaan jo siirtomaakaudella, mutta alkoivat varsinaisesti kansainvälistyä 1950-luvulla, jolloin muutamia intialaisia yrityksiä etabloitui naapurimaihin ja muihin kehittyviin maihin. Suurin osa kansainvälistyvistä intialaisyriytöksistä harjoitti kevyttä teollista tai tekstiilituotantoa. Koska Intian lainsäädäntö esti kotimaisen kasvun 1970-luvulla, intialaisyriytöksille oli luontevaa suunnata ulkomaille. 1980- ja 1990-luvuilla Intian hallitus alkoi sallia ja jopa rohkaista intialaisyriytksiä kansainvälistymään ja investointien kohteeksi tulivat enenevässä määrin informaatioteknologia- ja lääketieteellisyys. Intialaisyriytysten investoinnit ulkomaille suuressa mittakaavassa alkoivat kuitenkin vasta 2000-luvulla ja ne ovat suuntautuneet pääasiassa metalli-, lääke- ja autoteollisuuteen. Käännekohtana pidetään yleensä vuotta 2000, jolloin intialaiskonglomeraatti *Tata* hankki omistukseensa peribrittiläisen *Tetley*-teebrändin.

Suomi ei ole ollut kovinkaan kiinnostava markkina intialaisyriytöksille, ja intialaiset suorat sijoitukset ovatkin Pohjois-Euroopassa suuntautuneet lähinnä Ruotsiin, Tanskaan, Norjaan ja Baltian maihin. Hyvien suhteidensa ansiosta intialaisten ei ole tarvinnut

käyttää Suomea välietappina myöskään perustaessaan liiketoimintoja Venäjälle. Ennen informaatioteknologiabuumia Suomi nähtiin lähinnä korkean kustannustason omaavana valtiona, jonne turistiviisumienkin saanti oli melko hankalaa. (Mathur 2007) Tällä hetkellä Suomessa toimii kaikkiaan 17 intialaisyritystä (Keränen 2007).

Intialaisyritysten etabloituminen Suomen markkinoille alkoi tietotekniikkateollisuudessa 1990-luvun loppupuolella, jolloin tuli ajankohtaiseksi ratkaista vuoden 2000 aiheuttama tietokonejärjestelmien päivitysongelma. Aluksi pula suomalaisista ohjelmoijista johti suomalaisyritykset hankkimaan tietotekniikkaosaamista rajojen ulkopuolelta, ja ohjelmointityötä teetettiin etätyönä Intiassa. Vuosituhannen vaihteessa useat intialaiset ohjelmointiyhtiöt (mm. *Netkraft* ja *Indsoft Infotek*) alkoivat hakea aktiivisesti yhteyksiä Suomeen ja muihin Euroopan maihin tarjotakseen off-shore-palveluitaan.

Varsinainen intialaisten yritysten rantautuminen Suomeen alkoi vuoden 2002 lopussa, jolloin *Wipro Technologies* avasi ohjelmistokehityskeskukseen Tampereelle. Intialaisyrittöksen tarkoituksena oli täydentää tarjontaansa keskittymällä palveluihin, jotka vaativat paikallista läsnäoloa ja kehittää teknologiaansa globaalisti asiakasyritysten, mm. Nokian, kanssa. Vuonna 2005 yhtiö ulkoisti 70 työntekijän yksikön Suomeen. Muutkin Intian informaatioteknologiayhtiöt, kuten *Tata Consultancy Services*, *Infosys* ja *Zensar*, aloittivat toiminnan Suomessa vuosituhaten vaihteen paikkeilla.

Intialaisten ohjelmointiyritysten toimintojen aloittaminen Suomessa kiihtyi yritysostojen kautta vuoden 2006 jälkeen. Wipro Technologies osti rovaniemeläisen ohjelmistokehitysyhtiön *Sarawaren* liki 25 miljoonalla eurolla. Sarawarella oli noin 200 työntekijää ja toimintaa kahdeksalla paikkakunnalla Suomessa. Yritys palvelee Nokian ja Telia-Soneran lisäksi puolenkymmentä muuta asiakasta Suomessa. Vuonna 2006 Wipro-konserni osti myös ruotsalais-suomalaisen hydraulisylintereitä ja kippihydrauliikkaa valmistavan *Hydrauto Groupin*, minkä seurauksena Hydrauliton tuotantolaitos Perniössä siirtyi Wipron omistukseen.

Intialainen *Sasken Communication Technologies* hankki 36 miljoonalla eurolla langattoman teknologian tuotekehitysyhtiö *Botnia Hightechin* vuonna 2006. Saskenin tarkoi-

tuksena on jatkossa vahvistaa toimintojaan Suomessa luomalla globaali radiotekniikan ja elektroniikan osaamiskeskus. Botnia Hightechille yritysosto mahdollisti kasvun ja kansainvälistymisen.

Kasvuhakuiset intialaiset informaatioteknologian yritykset etsivät Euroopasta uusia asiakkaita ja työvoimaa. Intialaisyhtiöiden tarkoituksena on yritysostojen kautta vahvistaa jalansijaansa Pohjoismaissa ja päästä lähemmäs asiakkaitaan. Intialaiset suuryritykset ovat alkaneet viime vuosina näkyä länsimailla markkinoilla muuallakin kuin tietotekniikkateollisuudessa. Näyttävimpiä tapauksia olivat teräsjahti *Mittal*in ranskalais-luxemburilaisen *Arcelor*in yritysosto vuonna 2006 ja *Tata Steel*in yritysfuusio brittiläis-hollantilaisen *Corus*-teräsyhtiön kanssa vuonna 2007. Näiden yritysostojen tavoitteena oli saada jalansijaa Euroopan kehittyneillä teräsmarkkinoilla ja viedä korkealaatuista terästä Intiaan. Intialainen traktorivalmistaja *Mahindra & Mahindra* jätti ostotarjouksen myös hissikonserni Koneen omistamasta traktorivalmistajasta *Valtra*sta. Valtra kuitenkin päätyi lopulta yhdysvaltalaisen *Agcon* omistukseen.

Suomessa intialaisyritykset tekivät suuria sijoituksia tuulivoimateollisuuteen vuosina 2006–2007. Intialaisen *Sterling Infotech Group*in sijoitusyhtiö teki 20 miljoonan euron sijoituksen oululaiseen tuulivoimayhtiöön *WinWinD Oy*:öön. Sterling Infotech Groupista tuli yhtiön suurin omistaja 40 prosentin osuudella. Heti seuraavana vuonna WinWinD sai uuden pääomistajan intialaisen *Avis Ventures*in (osa Sterling Infotech -yritysryhmää) ostettua 14 prosentin osuuden WinWinDin osakekannasta Proventialta. Winwindin mukaan yrityskaupat antavat rahoitusvoimaa ja mahdollisuudet avata Euroopan ulkopuoliset markkinat.

Yhteenvetona intialaisyritysten investoinneista Suomeen voidaan todeta, että ennen vuosituhannen vaihteen informaatioteknologiabuumia intialaisyritykset eivät nähneet Suomea kiinnostavana investointikohteena ja niiden etabloituminen Suomeen lähtikin käyntiin vasta 1990-luvun lopulla. Nykyään Suomessa toimivat lähes 20 intialaisyritystä ovat keskittyneet ennen kaikkea informaatioteknologian alalle, kun suuria intialaisia ohjelmistojättejä on etabloitunut viime vuosina Suomen markkinoille. 2000-luvulla intialaisyritysten tavoitteena on ollut enenevässä määrin päästä kiinni kohdemaan yrityk-

siin kertyneeseen tekniseen osaamiseen, johtamistaitoihin ja toimintatapoihin varsinkin teräs-, lääke- ja autoteollisuudessa, mutta näiden investointien kohteeksi Suomi ei vielä toistaiseksi ole päässyt. Ei kuitenkaan ole epäilystä siitä, etteivätkö intialaisyriyten investoinnit Suomessakin tulisi lähivuosina monipuolistumaan.

5 Yritystoiminnan käytännön ongelmat ja ratkaisut Intiassa

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineiston valossa suomalaisyritysten kokemuksia Intian liiketoimintaympäristöstä. Luvussa kuvataan Intiassa toimivien suomalaisyritysten kohtaamia haasteita ja ongelmia ja toisaalta yritysten niihin kehittämisiä ratkaisuja. Liiketoimintaympäristön toimijat on seuraavassa jaettu julkiseen sektoriin, yrityksiin, sekä työntekijöihin. Tekstin kursiivilla merkityt kohdat ovat suoria lainauksia haastatteluista. Kolme pistettä suluissa (...) merkitsevät, että kyseisestä kohdasta on jätetty pois alkuperäistä tekstiä sitaatin ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Haastateltujen kansalaisuus käy ilmi sitaatin yhteydessä olevasta lyhenteestä: FIN on suomalainen ja IND on intialainen.

5.1 Suhteet julkiseen sektoriin

Julkisen sektorin kanssa toimimiseen sisältyy Intiassa vielä haasteita, vaikka maassa onkin edetty talousuudistusten toimeenpanossa. Liiketoimintaympäristö on edelleen melko säännelty. Suomalaisyrityksille ongelmia ovat aiheuttaneet erityisesti siirtomaa-ajoilta periytyvä lainsäädäntö ja oikeuslaitos, raskas byrokratia, viranomaistoiminnan läpinäkymättömyys, korruptio, osin epäluuloinen suhtautuminen ulkomaisiin yrityksiin, sekä heikko infrastruktuuri. Lisähankaluutta luovat osavaltioiden väliset erot toimintaympäristössä.

5.1.1 Intian osavaltiot eroavat toisistaan merkittävästi

Intia on yhtenäinen maa korkeintaan poliittisena kokonaisuutena, sillä alueelliset erot ovat selkeitä. Suomalaisyrityksissä Intiaa verrataan usein maanosaan ja sen osavaltioita maihin, joiden välillä on suuria eroja niin historiassa, kulttuurissa, kielissä kuin laeissakin, lakien tulkinnasta puhumattakaan. Myös osavaltiosta toiseen liikkumiselle on lukuisia esteitä. Käytännössä suomalaisyrityksissä pidetään selvänä, että Intian toimintoja ei voi johtaa yhdestä paikasta, vaan alueellisia toimistoja tulisi olla jopa 3-4 eri puolilla Intiaa.

Säädökset ja niiden tulkinta vaihtelevat Intiassa osavaltioittain. Pohjois-Intian väkirikkaat maakunnat ovat vahvasti poliittisia ja konservatiivisia, kun Etelä- ja Keski-Intiassa on puolestaan edistyksellisiä osavaltioita, joissa ilmapiiri on suotuisampi myös liiketoiminnalle. Suomalaisyrietykset ovatkin muiden kansainvälisten yritysten tavoin keskittyneet juuri Maharastran, Delhin, Karnatakan ja Tamil Nadun alueille.

”Tamil Nadu ja Karnataka on kehittyneitä, sitten Delhin ympäristö. Ja kuulemma Mumbai on sitten vasta oikeastaan näiden jälkeen, vaikka se on tällainen klassinen kaupallinen keskus. Mutta että sitten on nämä takapajuiset valtiot, niin niissä on aika, aika kummallisia niiden päämiesten kulloisetkin poliittiset julkilausumat. Niissähän käydään hirveästi näitä korruptio-oikeudenkäyntejä tai sitten toisaalta ei koskaan viedä oikeusistuimiin, koska on kyseessä jonkun tärkeän ihmisen perheenjäsen (...) niin kyllähän se tietysti käytännössä heijastuu sitten muillekin elämänaloille ja juuri liiketoimintaan...”
(FIN 11)

Edistyksellisimmissä osavaltioissa ja erityistalousalueilla viranomaiset pyrkivät tietoisesti helpottamaan ulkomaisten yritysten etabloitumista oman osavaltionsa alueelle esimerkiksi luomalla ”yhden luukun” asiointijärjestelmiä erilaisissa valtion virastoissa ja sähköistämällä palveluja. Parhaimmillaan osa viranomaisten vaatimista hakulomakkeista on jopa täytettävissä Internetissä, jolloin viraston luukulla jonottamisen voi jättää kokonaan väliin.

Osavaltioiden sisäisen hallintokulttuurin lisäksi suomalaisyritysten sijaintipäätökseen vaikuttavat myös osavaltioiden väliset rajaongelmat. Osavaltioiden väliset rajat ovat Intiassa korkeita – todellakin kuin itsenäisten valtioiden rajoja. Eri osavaltioiden välillä liikkuvasta tavarasta joutuu maksamaan tullimaksuja ja veroja ja erilaiset säädökset vaikeuttavat muun muassa yritysten laskutusliikennettä:

”Se johtuu taas Intian tästä nota fiscal -säännöstöstä, että käytännössä laskun pitää lähteä, (...) samasta osavaltiosta kuin missä asiakas on. Eli jos me aiotaan maanlaajuisesti toimia, niin se tarkoittaa sitä, että meillä täytyy sitten olla niissä osavaltiossa, missä toimitaan, myös toimipiste. Että Intiassahan on vielä tänäkin päivänä, siellä on erit-

täin iso byrokratia näiden osavaltioitten välillä. Että se on melkein niin kuin menisi maasta toiseen.” (FIN 6)

Sanomattakin on selvää, että rajabyrokratia on varsin aikaa vievää. Hallinnollisten rajojen lisäksi sekä ihmisten että tavaroiden liikkumista osavaltioiden välillä hidastaa, tai pahimmillaan jopa estää, heikko infrastruktuuri.

5.1.2 Lainsäädäntö ja oikeuslaitos demokraattisia, mutta monimutkaisia

Intian lainsäädäntö on monimutkainen, sillä siinä on *”niin monta asiaa määritelty”* (FIN 1), että se hankaloittaa käytännön liiketoimintaa. Lainsäädännön vaikeaselkoisuus johtuu siitä, että Intian nykyinen lainsäädäntö on rakennettu brittiläistä alkuperää olevan säännösten päälle ja on suurelta osin peräisin 60–70 vuoden takaa. Vanhaa ja jäykkää lainsäädäntöä on hankala muokata nykypäivän olosuhteisiin sopivaksi. Lisähankaluuksia tuovat jatkuvat lainsäädännön muutokset. Intian vaihteleva verolainsäädäntö on jopa vaikuttanut suomalaisyritysten investointipäätöksiin.

Intian oikeuslaitokseen suomalaishaastatellut suhtautuvat melko myönteisesti. Oikeuslaitosta pidetään puolueettomana ja riippumattomana, joskin hitaana. Muihin nopeasti kehittyviin maihin verrattuna oikeuslaitoksen toimintaa pidetään selvästi läpinäkyvämpänä ja oikeudenmukaisempana. Suomalaisyrityksissä verrataankin mielellään Intiaa ja Kiinaa toisiinsa: *”Kiinassa saa kyllä luvan, mutta ei tiedä minkä takia; Intiassa ei saa lupaa, mutta tietää minkä takia”* (FIN 2).

Riitatapausten oikeuskäsittelyaika on Intiassa pitkä. Tuomion saaminen tuomioistuimesta saattaa kestää vuosia, jolloin käsiteltävä asia ehtii vanhentua. Osa haastatelluista näki intialaisen oikeuslaitoksen olevan altis myös ulkoisille vaikutteille. Riidan osapuolet saattavat pyrkiä lahjomaan oikeusistuinta käsittelyn hidastamiseksi, jotta tapaus ehtii vanhentua ennen oikeuden käsittelyä. Näin ollen suomalaisyritykset pyrkivät tavallisesti selvittämään ongelmansa Intiassa turvautumatta oikeuslaitokseen: *”Kyllä se oikeusprosessi, niin kyllä se on aika vaikeata, että kannattaa viimeiseen asti, ennen kuin pistää prosessia liikkeelle, kannattaa välttää, muuten asiat sopia kyllä, jos on vaan mahdollis-*

ta.” (FIN 6) Käyttökelpoisia keinoja ovat lähinnä keskinäinen sovittelu ja välitysmenettely. Tätä puoltaa sekin, että eräillä suomalaisyrityksillä on kokemuksia Intian lainsäädännön ominaispiirteistä, jotka eroavat monista muista maista ja tekevät oikeuden päätökset toisinaan suomalaisten kannalta yllättäviksi.

”Kyllä meillä on negatiivisiakin kokemuksia siitä, että on sitten tullut meidän mielestä aivan älytön penalty (rangaistus) jostakin pienestä asiasta. Monessa maassahan on se, että vahingon määrä olisi rajattu siihen sen laitteen arvoon, että se ei voi ylittää, niin Intiassa ei ole näin, vaan se voi mennä moninkertaiseksi siitä arvosta. (...) Kannattaa sopimuspaperit ja muut olla kunnossa ennen kuin siellä lähtee kauppaa tekemään.” (FIN 6)

5.1.3 Byrokratia hidastaa toimintaa

Intian julkista sektoria vaivaa raskas byrokratia, mikä pitkittää asioiden käsittelyä. Haastateltujen mukaan Intiassa on varattava byrokratiaan noin neljä kertaa enemmän aikaa kuin Suomessa. Suomalaisyritykset kohtaavat byrokratiaa erityisesti tullissa, pankki- ja rahoituslaitoksissa sekä asioidessaan lupa- ja veroviranomaisten kanssa: *”Papereita on hirveesti, byrokratia on raskasta, mitään ei voida tehdä, jos ei ole paperia ja leimaa. Ja mieluummin myös sinetti sitten vielä. Elikkä kaikki ne. Nää tykkää leimoista.”* (FIN 1)

Erityisesti tullijärjestelmää pidetään monimutkaisena. Suomalaishaastateltujen mukaan paikalliset kilpailijat kiertävätkin säädöksiä esimerkiksi ilmoittamalla tullattavien tavaroiden määrän ja tullinimikkeet väärin.

”Meidän täytyy toimia oikein ja kunnollisesti, eli kun tuodaan maahan jotain, niin me tullataan se täyteen arvoon ja ilmoitetaan, mitä se tuo, kirjataan se oikealle tullinimikkeelle. Ja me ei voida sillä lailla niin kuin, me tiedetään, jotkut paikalliset kilpailijat toimivat.” (FIN 2)

Tuontitullien tasoa pidetään yleisesti korkeana, joskin niitä on talousuudistusten myötä alettu alentaa.

"Intiassa on vielä suhteellisen korkeat tullit, eli että Intian talous ei ole mitenkään sillä lailla avautunut. Että siellä on korkeat tuontitullit, joskin ne putoavat vuosi vuodelta." (FIN 2)

"Meidän tyyppisillä laitteilla tuontitullit on tänä päivänä 8-12 % luokkaa, kun ne vielä, jos mennään 3-4 vuotta takaperin, niin ne olivat 25 %. Että kyllä se on niin kun oikeaan suuntaan menossa. Että kyllä sanoisin meidän kannalta tietysti tämä liberalisoituminen, se on se tärkeä, että muuten me ei oltaisi siellä." (FIN 6)

Julkisen sektorin byrokratia tulee vastaan myös valtion kilpailuttaessa hanke- ja tavara-
rantoimittajia. Kilpailutusprosessi saattaa kestää useita vuosia ja osallistuminen vaatii runsaasti resursseja. Näin ollen valtion tarjouskilpailuissa pärjäävät ulkomaalaisista yleensä vain suuret yritykset. Yksi keino parantaa ulkomaisen toimijan mahdollisuuksia pärjätä tarjouskilpailussa on tuotteen sertifiointi Intiassa. Haastatellut kuitenkin huomauttavat, että sertifiointiin on varattava huomattavasti aikaa. Nopeimmin suomalais-
yritykset ovat saaneet tilauksia alihankkijana.

"Kyllähän se [osallistuminen valtion tarjouskilpailuun] kannattaa, jos on hyvä tuote ja sen saa jotenkin sertifioitua siellä Intiassa, (...) niin sitten voi osallistua näihin julkishallinnon julkiskilpailuihin Intiassa sertifioituilla tuotteilla, niin siellä on kyllä isot bisnekset näkyvissä." (FIN 10)

Selviytyäkseen tulli- ja muusta julkisen sektorin byrokratiasta suomalaisyritykset ovat kehittäneet kolmentyyppisiä ratkaisuja. Ensinnäkin yritykset varautuvat raskaaseen byrokratiaan varaamalla esimerkiksi lupien hakuprosessiin riittävästi aikaa. Toisaalta yrityksissä turvaudutaan paikalliseen osaamiseen, jonka turvin viranomaiskontaktit hoituvat "maassa maan tavalla". Kolmanneksi suomalaisyrityksissä on pyritty rakentamaan henkilökohtaisia suhteita viranomaisiin. Mainittujen kolmen toimintatavan lisäksi suur-
yritysten, joilla on huomattava neuvotteluvoima suhteessa paikallisviranomaisiin, saattaa olla mahdollista rakentaa jokin poikkeusjärjestely, josta sovitaan erikseen viranomaisten kanssa neuvottelemalla (Lehtelä 2007).

5.1.4 Henkilösuhteet julkiseen sektoriin vauhdittavat asioiden hoitoa

Henkilösuhteiden luominen viranomaisiin on Intian liiketoiminnassa erittäin tärkeää. Henkilösuhteet auttavat selviytymään monimutkaisesta byrokratiasta, sillä suhdeverkon avulla yritykset pääsevät keskustelemaan suoraan päätöksentekijöiden kanssa. Oikeat suhteet voivat tasoittaa yritysten tietä viranomaisorganisaation eri tasoilla. Osa suomalaisyrityksistä kertoiakin panostavansa henkilösuhteisiin ja rakentavansa aktiivisesti henkilösuhdeverkostoaan Intian viranomaisten ja hallinnon kanssa.

”Siellähän [Intiassa] on todella merkittäviä (...) vaikutusvaltaisia ihmisiä. Jos tunnet niitä, niin asiat yllättäen sujuu huomattavasti helpommin.” (FIN 8)

”Henkilökohtainen [suhde] (...) tarkoittaa, että silloin on selvitetty toisen osapuolen luotettavuus, sen historia ja asioinnin helppous, että tämän ihmisen kanssa asiointi sujuu, joten minä mieluummin asioin tämän ihmisen kanssa. Ja tällä on erittäin suuri merkitys.” (IND 1)

Suhteiden luominen Intiassa on aikaa vievää eikä välttämättä helppoa ulkomaalaisille yrityksille. Intialaisen haastateltavan mukaan suomalaisyrityksissä ei vielä ole ymmärretty henkilösuhteiden merkitystä liiketoiminnalle, koska Suomessa asiat hoituvat normatiivisesti asiakirjojen pohjalta. Intiassa valtion virastossakin asiointi on aina subjektiivista ja vaatii henkilökohtaista paneutumista. Suomalaisyritykset luovat viranomais-suhteet pääsääntöisesti paikallisen henkilöstönsä tai partneriyritystensä avulla. Joissain tapauksissa on hankittu valmis paikallisten hoitama suhdeverkko yritysoston avulla. Jotkut suomalaisyritykset puolestaan rakentavat viranomais-suhteita esimerkiksi suurlähetystön tai muiden suomalaisten palveluorganisaatioiden avulla, joiden kautta järjestyy tapaamisia korkeissa asemissa toimivien viranomaisten kanssa. Kaiken kaikkiaan suomalaisyritykset kokevat, etteivät olisi selvinneet Intian byrokratiasta ilman paikallista osaamista.

"Jos me itse oltaisiin suomalaisena jouduttu luomaan kaikki viranomaissuhteet ja käymään tullissa ja lisenssiviranomaisilla, ja (...) veroviranomaisilla, niin varmasti vielä viidenkin vuoden kuluttua istuttaisiin jossain paperi kädessä ja jonottamassa." (FIN 1)

Henkilösuhteiden luomista Intiassa pidettiin kuitenkin huomattavasti helpompana kuin esimerkiksi Kiinassa: *"Kiinassa et saa koskaan suoraa kontaktia ihmiseen ellet puhu kiinaa (...), kun et ole sen guanxi, kun et ole perheenjäsen tai kuulu siihen yhteisöön (...). Yhtäkkiä sitten Intiassa saakin suoraan kontaktin niihin ihmisiin ja kun ne puhuvat englantia, niin se on hurjan niin kuin helpottavaa."* (FIN 2)

Intian vahva suhdeverkosto ja nepotismi näkyvät myös julkishallinnon tarjouskilpailuissa, missä ulkomaalaiset yritykset joutuvat usein taka-alalle.

"Intia on sellainen perhekeskeinen paikka, niin siellä saattaa jonkun osavaltion pääministerin veli tai joku sukulainen olla kilpailuttamassa ja sitten sitä viedään vaan siihen suuntaan sitä tarjouskilpailua, että se sukulainen saa sen paikan. (...)" (FIN 10)

5.1.5 Korruptio osa arkipäivää, mutta ei liiketoiminnan este

Intia on kansainvälisissä korruptiovertailuissa melko korruptoitunut maa, joskin tilanne on parantunut 2000-luvun kuluessa. Korruptio-ongelmasta huolimatta suomalaisyritykset kohtaavat haastateltujen mukaan korruptiota melko vähän. Sitä kerrotaan esiintyvän enemmänkin paikallisten kesken ja päivittäistä liiketoimintaa suuremmissa piireissä.

"Jos pääsee parlamentiin, niin sitten on taas immuuni oikeustoimille (...) suurimmat roistot tietysti sitten erityisesti hakeutuu sinne, että mikä tietysti ei ole hyvä koko hallinnon kannalta, että joku ikään kuin lahjoo itsensä sitten jonnekin parlamentiin ja käytäytyy vielä siellä vähän vastuuttomasti muutenkin..." (FIN 11)

Suomalaisyritysten mukaan korruptio on Intiassa melko moniulotteinen ja häilyvä käsite, ja siitä on olemassa *"eri muunnelmia"* (FIN 2). Yksi yleinen korruption muoto liittyy lupaprosessien keston: *"koko ajan keksitään, että miksi tätä [luvan myöntämistä] ei voida tehdä."* (IND 1) Lupia myöntävä viranomainen saattaa pyytää rahaa, jotta yri-

tyksen hakemus tulisi ripeästi käsiteltyä. *”Monesti se suomalaisfirmakin antaa sen [pyydetty] tuhat rupiaa, joka on 20 euroa, että saa sen [luvan tai muun viranomaisasi-an] mahdollisimman nopeasti hoidettua, eli se on sellainen asioiden käsittelyn nopeut-taminen.” (FIN 10)*

Korruptiota esiintyy myös tullissa. Tulliviranomaiset saattavat ehdottaa yritykselle mahdollisuutta tullien kiertämiseen vastineeksi koulutuksen järjestämisestä viranomai-sen lapsille. Näin viranomainen myös pukee korruption sosiaalisen yhteisvastuun va-leasuun. Tällaiset tapaukset osoittavat, että korruption juuret liittyvät osittain Intian vai-keaan sosioekonomiseen tilanteeseen. Eräs korruption muunnelma puolestaan ovat tar-jouskilpailuihin liittyvät lahjukset. Kaiken kaikkiaan korruption ja henkilösuhteiden välinen rajanveto on Intiassa häilyvää. Intialaiset viranomaiset saattavat suosia omia sukulaisiaan valintatilanteissa, sillä intialaisnäkemysten mukaan *”henkilökohtainen suh-de ei ole [sama] kuin korruptio” (IND 1).*

Korruptiosta kieltäytymisen mahdollisina seurauksina suomalaisyritykset pitävät kaup-pojen menettämistä ja tarvetta vaihtaa yhteistyökumppani. Suomalaisyritysten mukaan Intiassa on kuitenkin mahdollista ja pidemmän päälle kannattavaakin toimia läpinäky-västi. Läpinäkyvyyden varmistamiseksi joissakin suomalaisyrityksissä on tiukat toimin-taohjeet ja seurantajärjestelmät esimerkiksi rahankäytölle. Paikallisen organisaation toimintakäytäntöjen selkeyttäminen ja henkilöstön kouluttaminen on myös tärkeää. Yri-tysten haasteena on erottaa korruptio normaalista suhdetoiminnasta, jolloin yhtenäiset käytännöt selkeyttävät toimintaperiaatteita.

”Maalaisjärki sanoo, että mikä on korruptiota, mikä ei. Että jos tapaa viranomaisia niin, viedä sinne nyt joku firman joku pikkujuttu, niin se ei ole korruptiota, se on vaan sellainen hyvän tahdon ele.” (FIN 9)

Eräässä haastattelussa yrityksessä koettiin, että korruptiosta kieltäytyminen haittaa liike-toimintaa Intiassa, sillä lahjuksia maksavat kilpailijat saavat huomattavasti parempaa palvelua viranomaisasioissa. Kilpailijat saattavat saada lahjusten avulla etulyöntiaseman myös oikeudenkäyntitapauksissa hidastamalla oikeusprosessia niin, että asia ehtii van-

hentua ennen tuomion langettamista. Kaiken kaikkiaan korruptiosta kieltäytyminen ei kuitenkaan estä liiketoimintaa Intiassa, vaan lähinnä hidastaa sitä.

”Se ainoastaan hidastaa jotain lupaprosessia, mutta se lupa kyllä varmaan jostain jonnain päivänä sitten heldiää kuitenkin. (...) Kun eri viranomaiset on huonosti palkattuja, niin se on heille sellainen luontainen tie saada pikkusen lisätuloja.” (FIN 9)

Haastattelujen perusteella suomalaisyritykset kohtaavat korruptiota vain tietyissä tilanteissa kuten lupahakemuksessa ja tullissa, jotka hoituvat ilman korruptiotakin. Muunkin julkishallinnon kuten valtion tarjouskilpailujen suhteen suomalaisyritykset jäävät korruption ulkopuolelle. Yritysten mielestä korruptio on siis yleistä Intiassa, mutta ei estä liiketoiminnan harjoittamista. Yleisesti ottaen rikollisuuden vähäisyyttä pidettiin Intian hyvänä puolena.

5.1.6 Yrityskuvan rakentaminen ja hyvä yrityskansalaisuus tärkeää

Yrityskuvan rakentaminen on tärkeä osa suomalaisyritysten toimintaa Intiassa. Haastatteluaineistosta nousi esille eritoten tarve rakentaa Intiassa selkeitä brändejä sekä kuvaa hyvästä yrityskansalaisuudesta. Brändi ja yrityskuva merkitsevät yritysten mukaan Intiassa enemmän kuin Suomessa. Yhtiön tunnettuus vaikuttaa sekä asiakkaiden että osaaavan henkilöstön houkuttelemiseen. Eräs tapa tehdä yritystä tunnetuksi on ollut osallistua ministerivetoisiin liikemiesvaltuuskuntiin ja hyödyntää Suomen suurlähetystöä ovenavaajana.

”Monessa maassa sillä ei olisi mitään merkitystä jos joku nyt käy jonkun ministerin kanssa, niin ei se bisnekseen välttämättä vaikuta yhtään mitään. Mutta Intiassa (...) meidän myyntitoimiston ihmiset pitivät sitä hyvin tärkeänä ja olivat kuulleet siitä [asiakkailta] monessa paikassa.” (FIN 2)

Länsimaiset yritykset ovat arvostettuja Intiassa, mikä on etu sellaisille suomalaisyrityksille, jotka ovat vielä melko tuntemattomia Intian markkinoilla. Toisaalta Intiassa toimii jo niin paljon länsimaisia yrityksiä, että suomalaisyritysten haasteena on erottua etenkin

asiakkaiden silmissä. Suomalaisten maine korkean teknologian yrityksinä on kuitenkin levinnyt jo Intiaan.

”Eli me ollaan yhteydessä suoraan asiakkaan asiakkaaseen, koska jos tämä intialainen distribuuttori [jakelija] tekisi tätä yksin, niin se ei olisi uskottava, se ei saisi aikaiseksi sitä käytännön muutosta. Ne asiakkaan asiakkaat eivät vaihtaisi sitä tapaa toimia, että siihen tarvitaan tällainen länsimainen uskottava kumppani.” (FIN 2)

Yrityskuvansa kirkastamiseksi useat suomalaisyritykset harjoittavat Intiassa etenkin lasten ja nuorten koulutukseen liittyvää hyväntekeväisyyttä yhteistyössä kansainvälisten järjestöjen kanssa.

”Siellähän on sitä köyhyyttä aivan hirveästi, että lasten koulutukseen ja kasvatukseen liittyvissä projekteissa me ollaan mukana, ja ei vain yrityksenä, vaan myöskin meidän henkilökunta ottaa sitten osaa näihin projekteihin. (...) Se on tietysti osa meidän esillä oloa siellä maassa, että sekin on tärkeätä, että tuollaisessa maassa, missä on niin hirveän paljon ihmisiä, niin kamalasti yrityksiä, niin erottuu joukosta.” (FIN 5)

Myös Intian ympäristökysymykset herättävät huomiota ja suomalaisyritysten keskuudessa painotetaan, että kansainvälisten yritysten olisi noudatettava globaaleja toimintaperiaatteita paikallisesta vaatimustasosta riippumatta. Yritysten sosiaalisen vastuun kantaminen kumpuaa Intian vaikeasta sosioekonomisesta tilanteesta ja köyhien heikosta asemasta. Kaiken kaikkiaan yrityksen imagoon vaikuttavissa asioissa suomalaisyritykset ovat aktiivisia. Hyvä yrityskansalaisuus merkitsee oman toimintapaikkakunnan asioiden hoitamista, kuten esimerkiksi lääkäripalveluiden tarjoamista kyläläisten käyttöön.

”Meillä on palkkalistoilla lääkäri, joka toimii meidän työpaikkalääkärinä, mutta että sitten myös näiden lähellä olevien kylien lääkärinä. Eliikkä hän on, oliko se nyt puolitoista päivää, hän on meillä tehtaalla ja loput työviikosta hän hoitaa ympäristöä.” (FIN 1)

5.1.7 Heikko infrastruktuuri pakottaa käyttämään varajärjestelmiä

Intian puutteellinen infrastruktuuri lieveilmiöineen vaikuttaa suomalaisyrityksiin eri tavoin toimialasta ja sijainnista riippuen. Pääsääntöisesti Intian infrastruktuuri on heikko, mutta erityistalousalueilla tilanne on jonkin verran paremmalla tolalla, mikä onkin usein merkittävä kannuste niille hakeutumiselle. Tiestön puutteellisuus haittaa erityisesti yrityksiä, joilla on tuotannollista toimintaa Intiassa ja jotka kuljettavat tuotteita paikakunnalta toiselle. Sen sijaan informaatioteknologian alalla ja ohjelmistoteollisuuden infrastruktuurissa on tapahtunut runsaasti kehitystä. Alan kehitystä on Intiassa tuettu eri keinoin, kuten tarjoamalla veroetuja ja panostamalla koulutukseen. Haastatellut yritykset pitävätkin Intian telekommunikaatioverkkoa loistavana. Langaton viestintä toimii koko Intiassa, eikä se ole niin riippuvainen katkeamattomasta sähkönjakelusta kuin langaverkko. Tietoliikenneyhteydet toimivat kohtalaisesti, mutta häiriöttömän yhteyden varmistamiseksi osa suomalaisyrityksistä pitää yllä varajärjestelmää.

Suomalaisyritykset kokevat sen sijaan ongelmalliseksi Intian puutteellisen sähkö- ja tieverkoston. Esimerkiksi Delhin seudulla sähkökatkoksia on ajoittain kymmenenkin päivässä, minkä vuoksi suomalaisyrityksillä on omia generaattoreita ja jopa voimalaitoksia. Aloilla, joilla tasainen sähkönsaanti on tärkeää, sijaintipaikaksi valitaan suosiolla esimerkiksi Ahmedabad tai Bangalore, missä sähköntuotanto on varmempaa. Informaatioteknologian alalla on myös välttämätöntä hankkia katkoton sähkönsyöttöjärjestelmä, joka tasoittaa virransyöttöä sähkökatkosten aikana.

Huonoista kulkuyhteyksistä johtuen liikenneverkosto on suomalaisyritysten mukaan ollut yksi sijaintipäätökseen vaikuttava tekijä. Esimerkiksi Golden Triangle -moottoritie, joka yhdistää Luoteis-Intian suuret kaupungit - Delhin, Agran ja Jaipurin - on houkuttellut liepeilleen ulkomaisia yrityksiä. Siitä huolimatta esimerkiksi liikkuminen Delhistä noin 200 kilometrin päässä sijaitsevaan Agraan kestää autolla jopa viisi tuntia. Heikko infrastruktuuri voi tosin kääntyä myös liiketoimintamahdollisuudeksi, sillä julkisen sektorin infrastruktuurihankkeet ovat houkuttelleet suomalaisyrityksiä osallistumaan esimerkiksi teiden ja puhelinverkkojen rakentamiseen.

5.2 Suhteet paikallisiin yrityksiin

Seuraavassa tarkastellaan yleisellä tasolla suomalaisyritysten suhteita paikallisiin yrityksiin Intiassa. Tutkimukseen haastateltujen suomalaisyritysten toiminta Intiassa on suuntautunut pääasiassa Intian sisämarkkinoille. Noin puolet haastatelluista kertoi toimintansa keskittyvän ainoastaan paikallisille markkinoille, kun taas erityisesti suomalaisilla raskaan teollisuuden yrityksillä, jotka ovat olleet läsnä Intiassa pidempään, on vientiä myös kolmansiin maihin, yleensä muihin Aasian maihin. Kaiken kaikkiaan Intian tuotannon suuntaaminen myös vientiin kiinnostaa niitäkin suomalaisyrityksiä, joiden toiminta vielä toistaiseksi keskittyy ainoastaan Intian markkinoille. Lähes kaikilla haastatelluilla yrityksillä on yhteistyötä intialaisten yritysten kanssa joko asiakas- tai alihankintasuhteen kautta. Useimmilla suomalaisyrityksillä on kansainvälisten toimijoiden lisäksi myös intialaisia yrityksiä kilpailijoinaan.

5.2.1 Tytäryritys ja alihankinta suosituimmat toimintamuodot

Ennen vuonna 1991 käynnistyneitä talousuudistuksia paikallinen partneri oli Intiassa välttämätön lainsäädännön asettamien rajoitusten vuoksi. Näin ollen suomalaisyritykset etabloituivat markkinoille suomalais-intialaisten yhteisyritysten muodossa. Tänä päivänä valtaosa suomalaisyrityksistä kuitenkin pitää sataprosenttisesti omistettua yritystä parempana vaihtoehtona etenkin kun Intian lainsäädäntö sallii sen useilla aloilla.

”Than poikkeustapauksissa voi olla tietysti järkevää ottaa paikallinen osapuoli osakkaaksi, (...) mieluummin vähemmistöosakkaaksi.” (FIN 9)

Suomalaisyritykset näkevät paikallisen partnerin hyödylliseksi siinä tapauksessa, että yrityksen omat resurssit eivät riitä tuotannollisen toiminnan aloittamiseen Intiassa. Osa suomalaisyrityksistä on myös tehnyt Intiassa yritysoston ja saanut sitä kautta itselleen partnerin. Kumppanin etsimistä vaikeuttaa se, että suomalaisyrityksissä ei välttämättä luoteta intialaisten pienyritysten toimintaan ja isoihin paikallisiin yrityksiin ainakaan pienillä ja keskisuurilla suomalaisyrityksillä ei ole pääsyä. Ratkaisuna on tällöin ollut pyytää arvovaltapalveluita Finprosta ja Suomen suurlähetystöstä.

”Ne [suomalaisyrietykset] eivät usko näihin pieniin paikallisiin pajoihin ja kun ne menevät näihin isoihin firmoihin, niin ne pääsevät eteiseen saakka...” (FIN 1)

Suomalaisyrietykset selvittävät partnerien taustoja myös kansainvälisten konsulttitoimistojen kautta, jotka pystyvät hankkimaan yritystietoja ja ennen kaikkea luottotietoja. Ongelmana on kuitenkin se, että monet intialaisista partnerikandidaateista ovat perheyhtiötä eikä niiden tilinpäätöksistä saa julkista tietoa. Tällöin taloudellista tietoa on pyydetävä yritykseltä itseltään. Paikkansapitävää tietoa saa intialaisyrietyksistä viimeistään *”sit-ten kun tulee tutuksi”* (FIN 9). Tämän takia suomalaisyrietysten suhteissa intialaisyrietyk-siin korostuu henkilösuhteiden merkitys niin alihankkija- kuin asiakassuhteissakin. Toimivat henkilösuhteet auttavat yhtäältä löytämään luotettavat kumppanit ja toisaalta säilyttämään yhteistyön tason kumppaneiden välillä. Intialainen haastateltava kuitenkin muistuttaa, että henkilösuhteet eivät Intiassakaan voi korvata huolellista riskien ja vas-tuiden etukäteiskartoitusta.

Suurimpia haasteita on pystyä valitsemaan oikea kumppani monien tarjokkaiden jou-kosta. Intialaiset osaavat esittää asiansa taitavasti, joten taustojen selvittäminen on tar-peen. Intialaiset ovat *”äärimmäisen kovia liikemiehiä”*, joten *”ei saa olla sinisilmäinen, ei saa automaattisesti uskoa kaikkea mitä joku selittää”* (FIN 9). Sama pätee paikallisen agentin tai jakelijan valintaan. Potentiaalisia kandidaatteja ilmaantuu usein tarjolle pal-jonkin. Intialaiset ovat taitavia neuvottelijoita ja neuvotteluissa vedotaan toisinaan asi-oihin, jotka eivät intialaiseen liiketoimintakulttuuriin tottumattomalle aukea, liittyen esimerkiksi uskontoon.

”Ensimmäistä kertaa Intiaan menevä saattaa häkeltyä sitten näitten intialaisten sellai-sesta painostuksesta ja tuttavallisuudesta siinä asiassa, et jos halutaan (...) löytää pa-ras [agentti tai jakelija], ei saa ottaa sitä ensimmäistä joka puhuu kauneimmin, (...) [koska] se voi olla (...) vaan paras puhuja.” (FIN 9)

”Tuntui siltä, että me istuttiin suomalaiset yhdellä puolella pöytää ja sitten oli 15 intialaista ja niiden 15 intialaisen lisäksi oli vielä jotain sellaisia näkymättömiä henkiä ja sun muita, joita ei näkynyt...” (FIN 1)

Sopivien alihankkijoiden löytämistä suomalaisyritykset pitävät suhteellisen helppona. Intialaisyritykset itse ovat aktiivisesti esillä kansainvälisillä messuilla ja toisaalta suomalaisyritysten paikalliset työntekijät tuntevat Intian ostomarkkinat hyvin. Pääosin suomalaisyritysten intialaiset alihankintaverkostot ovat kuitenkin kehittyneet vasta viime vuosina, sillä alihankintoja ovat rajoittaneet intialaisten yritysten tuotteiden laatuongelmat. Useat suomalaisyritykset ovat havainneet laatuongelmien vähenevän yhteistyön ja huolellisen laadunvalvonnan avulla.

”Se intialainen kuitenkin, niin se tahtoo vähän lähtee sooloilemaan, ja vaikka ollaan sovittu näin, niin pitää säännöllisesti kontrolloida ja katsoa, että se ei ole lähtenyt kehittämään mitään pyörää uudelleen.” (FIN 10)

”Ne [suomalaisyrityksessä] pitivät sitä omaa alihankkijaverkostoa, jossa ei ollut intialaisia kovin paljon laatuongelmien takia. Mutta nyt kun siihen on satsattu aika paljon siellä, eli siinä alkaa tulla myös paikallisia alihankkijoita. Se laatu oli suurin ongelma siellä.” (IND 1)

Viime vuosina suomalaisyritykset ovat kasvavassa määrin kytkeneet Intian toiminnot myös osaksi globaalia alihankintaverkostoa. Alihankinnat Intiasta eivät siis aina rajoitu palvelemaan ainoastaan Intian sisäistä liiketoimintaa, vaan ovat osa suomalaisyritysten maailmanlaajuista toimintaa.

”Nyt jo asia on sitten toisin, että nyt on jo olemassa niitä alihankintayrityksiä, jotka toimittavat meille osia ja palveluja ja sitten tosiaan tavoitteena on, että ne toimittavat myöskin muualle kuin Intiaan.” (FIN 5)

Alihankintaa aiemmin vaivanneet vakavat laatuongelmat ovat suomalaisyritysten mukaan vähitellen poistumassa ja tilanne on siltä osin normalisoitumassa. Kuitenkin intia-

laisyriitysten omien tuotteiden nhdn vl jäävän jälkeen suomalaisyriityksist tuotteen laadussa. Tätä eroa tasoittaa intialaisten tuotteiden edullisuus suhteessa suomalai- siin. Monet suomalaisyriitykset ovatkin vastanneet hintakysymykseen muokkaamalla omasta tuotteesta edullisemman, Intian markkinoille sopivan mallin.

5.2.2 Henkilösuhteet merkittävässä asemassa

Henkilösuhteet ovat merkittävässä roolissa Intian liike-elämässä. Suomalaisten haasta- teltavien mukaan hyvien suhteiden ylläpito niin alihankkijaan kuin asiakkaaseenkin on tärkeä edellytys hyvälle yhteistyösuhteelle. Yhteydenpitoa paikallisiin yriityksiin hel- pottaa intialaisten englanninkielen taito, sällä ”*tulkin välityksellä on vaikea ystävystyä*” (FIN 10). Monet suomalaisyriitysten edustajat pitivät englanninkieltä myös turvallisuus- tekijänä: kaikkien intialaisten kanssa pystyy kommunikoimaan.

Suomalaisyriityksiss parhaana keinona suhdeverkoston rakentamiseen pidettiin paik- lisen johdon suhdeverkoston hyödyntämistä: ”*Meillähän on aina ollut Intiassa paikalli- nen toimitusjohtaja. (...) Ja yksi asia siinä on se, että intialaisilla on suhteet. Jo koulu- tuksesta lähtien ne ovat kehittyneet ne suhteet.*” (FIN 5) Yriitysjohdajien väliset henkilo- kohtaiset suhteet ulottuvat usein kattamaan koko perheen. Henkilösuhteiden luominen ei rajoitu Intiassa pelkstn kaupankehtilanteisiin, vaan suhteiden rakentamiseen käy- tetn paljon aikaa ja nhdn vaivaa.

”[Intialainen liikemies] *kutsuu (...) kotiinsakin helposti käymän ja sitten siinä on perhe siinä pöydän ymperill. (...) Kun menet johonkin firmaan, missä tapaavat koko perheen, joka pyörittää st niiden kotona tai niiden toimistossa (...). Se on eri filis.*” (FIN 2)

Vielä ensimmäinen tai toinen tapaaminen edes potentiaalisen kumppanin kotona ei ta- kaa menestyksellistä liikesuhdetta Intiassa. Henkilsuhdetta on pohjustettava useissa tapaamisissa ennen kuin varsinaisiin liikeneuvotteluihin pstn. Toisinaan liikemies- ten väliset henkilösuhteet ja keskinäinen luottamus saattavat nousta jopa trkempn rooliin kuin kirjalliset sopimukset.

”Kun on nimet saatu paperille ja suomalainen kuvittelee, että nythän on selvä pyy. Mutta intialainen ajattelee, että no niin sitten on saatu, että nyt aletaan vasta yhteistyötä tehdä. Että on saatu tietynlainen sitoumus ja sitten yhdessä ratkotaan ongelmia. (...) Siellä asiat muuttuvat koko ajan, pitää koko ajan reagoida ja muuttaa omaa suunnitelmaa. – [sopimuksia] pitää päivittää koko ajan.” (IND 1)

Henkilösuhteiden merkitys tulee esiin myös rakennettaessa luotettavaa alihankkijaverkostoa Intiassa. Suomalaisyritykset ovat usein tukeutuneet paikallisen johdon tai työntekijöiden henkilösuhteisiin etsiessään hyviä alihankkijoita. Alihankintasuhteen jatkuesakin tiivis yhteydenpito ja toisaalta myös valvonta koettiin ensiarvoisen tärkeäksi hyvän yhteistyön kannalta.

”Kyllä se on haaste valvoa, että tehdään niin kun on sovittu. (...) Tietenkin täytyy muistaa myös kehua ja pitää hyvänä esimerkiksi alihankkijaa ja asiakasta. [Tämä edellyttää] säännöllisiä tapaamisia ja merkkipäivän muistamisia sekä kutsuja juhliin myös perheenjäsenille.” (FIN 10)

Henkilösuhteissa on viime kädessä kyse turvallisuudesta. Intialaisesta näkökulmasta suomalainen liikemies voi kuitata asiakkaan maksuongelmat olankohautuksella: *”jos sinä et maksa, sitten vien sinut oikeuteen, tai luottokunta hoitaa kaikki asiat, se ei ole minun ongelmani”* (IND 1). Intiassa turvaverkkoa ei useinkaan ole ja siksi liiketoiminta käynnistetään vasta kun toiseen osapuoleen on tutustuttu henkilökohtaisesti ja luottamus on syntynyt.

5.2.3 Kilpailu ja tuotekopiointi haasteina

Intian markkinoilla kilpailutilanne riippuu vahvasti toimialasta. Joillakin toimialoilla, erityisesti raskaan teollisuuden ja korkean teknologian sektoreilla suomalaisyrityksillä on vahva asema. Näillä aloilla intialaiset kilpailijat ovat melko pieniä ja *”painivat eri sarjassa”* (FIN 2). Kilpailu on kireämpää esimerkiksi informaatioteknologian alalla ja yrityspalveluissa, joilla löytyy myös vastaavia intialaisia tuotteita. Intialaisten yritysten kilpailuetuna on tuotteiden edullinen hinta. Sen sijaan intialaiskilpailijoiden laatua pide-

tään kuitenkin vielä toistaiseksi suomalaisyritysten tasoa heikompana. Tilanteen oletetaan kuitenkin muuttuvan myös tältä osin. Intialaisyriyksillä on etunaan myös suomalaisia parempi suhdeverkosto julkisen sektorin toimijoihin ja muihin intialaisyriyksiin. Intialaisyriykset ovat lisäksi tuotannossaan joustavampia kuin suomalaiset, sillä tarpeen tullen henkilöstöltä vaaditaan venymistä aikataulussa pysymiseksi.

”Intialainen yritys pystyy myös vastaamaan toimitusaikahaasteisiin, että ne tekevät sitten vaikka kellon ympäri, jos joku pitää saada valmiiksi. Että siellä ei kyllä tunteja lasketa.” (FIN 10)

Lisäksi kilpailussa ei toisinaan kaihdeta epäilyttäviäkin keinoja: *”Kilpailuhan on siellä [Intiassa] myös sitten hyvin härskiä silleen, et se voi olla hirveen epärehellistäkin että kyllä kaikkia keinoja käytetään siellä sitten, mustamaalatakseen sellaisen kilpailijan, jonka ne [intialaisyriykset] kokee pahaksi kilpailijaksi.” (FIN 9)*

Myös muut Intiassa toimivat kansainväliset yritykset muokkaavat kilpailutilannetta. Intian markkinapotentiaalia on suomalaisyritysten rinnalla jakamassa useita maailmanluokan brändejä erityisesti palvelutoimialalla. Kireästä kilpailutilanteesta huolimatta kilpailijoista on usein myös hyötyä Intian muuttuvilla markkinoilla. Muun muassa Intiassa toimivat informaatioteknologia-alan yritykset toimivat yhteistyössä kasvattaakseen toimialan neuvotteluasemaa. Kilpailijoiden kanssa pyritään vaikuttamaan esimerkiksi paikallisten viranomaisten ja poliitikkojen päätöksentekoon.

”Meillä on paikallisissa yrityksissä kilpailijoita, mutta tehdään me myös yhteistyötä Intiassa. [Alalla] eri toimijat ja kilpailijat kokoontuu yhteen ja ne yrittää kehittää [toimialansa asioita]. Siis vaikka taistellaan verisesti, niin välillä tehdään yhteistyötä.” (FIN 8)

Intian markkinoilla toimiessa suomalaisyritykset kokevat tärkeäksi tuotteen laadun soveltamisen paikalliseen kysyntään. Korkea laatu ei aina ole hintaa tärkeämpi tekijä Intian markkinoilla, vaikka intialaiset yhä enemmän arvostavatkin esimerkiksi merkkituotteita. Haasteena on siis *”löytää se oikeanlaatuinen tuote sitä kysyntää tyydyttämään”*

(FIN 9). Suomalaisyrityksistä useat sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla toimivat suomalaisyritykset ovat ratkaisseet ongelman kehittämällä uuden, edullisemman kustannustason tuotteen erityisesti Intian markkinoita varten.

Tuotekopiointi on kasvava ongelma Intiassa, joskaan se ei vielä ole saavuttanut samaa mittaluokkaa kuin esimerkiksi Kiinassa: *"Intialaiset mielellään käyttää sitä argumenttia, että Intiassa ei sellaista [kopioinnin] pelkoa ole samalla lailla [kuin Kiinassa], minkä kyllä uskon, koska intialaiset ovat erilaisia, kiinalainen on äärimmäisen sellainen yrittäjä- ja kilpailuhenkinen, (...) ne ovat kauppamiehiä henkeen ja vereen. Intialaisessa ei ole yhtä silmiinpistävää se sellainen piirre. (...) Intialla ei sellaista mainetta ole siinä määrin kuin Kiinalla."* (FIN 2)

Osa Intiassa toimivista suomalaisyrityksistä näkee kuitenkin tuotteiden laittoman kopioinnin edelleen haasteena liiketoiminnoilleen. Intiassa yrityksen tuotteiden kopioinnin vaara on olemassa erityisesti kulutustavara- ja tietotekniikkateollisuudessa. Useimmiten yritykset ovat ratkaisseet ongelman panostamalla nopeatempoiseen tuotekehittelyyn ja uusiutuviin tuoteperheisiin, jolloin tuotekopioinnin mahdollisuus pienenee: *"Me tehdään niin isoja, laajoja ratkaisuja, joita on vaikea kopioida. Ja jos rupee kopioimaan, siinä on armotta myöhässä."* (FIN 8) Myös raaka-aineiden ja muiden komponenttien korkeat hinnat tekevät kopioinnista vaikeampaa ja vähentävät siten potentiaalisten kopioijien määrää.

5.2.4 Liiketoimintakulttuurin erot heijastuvat sopimuksen merkityksessä

Pääosassa suomalaisyrityksiä Intian moninaisiin kulttuureihin, kieliin ja uskontoihin suhtauduttiin hämmästyneen myönteisesti. Intialaisten itsensä mukaan kulttuurisella taustalla ei juuri ole merkitystä intialaisessa liike-elämässä *"En usko että intialainen pitäisi etnistä taustaa tärkeämpänä kuin liiketoiminnan tuottoa."* (IND 2) Suomalaisyrityksissä kuitenkin arveltiin, että vaikka Intia sinänsä on maallinen valtio eikä uskonnolla ole virallista asemaa, intialaiset uskonnolliset ryhmittymät voivat suosia liiketoiminnassakin oman uskontonsa edustajia. Tällöin ulkomaalainen toimija karsiutuu jo valinnan alkuvaiheessa. Pääsääntöisesti intialaisten eri kulttuurien ei kuitenkaan katsottu

vaikuttavan liiketoimintaan muutoin kuin esimerkiksi erilaisina uskonnollisina vapaa-päivinä, ruokatarjoilussa ja tapaamisten sopimisessa. Ääritapauksena eräs haastateltu kertoi tilanteesta, jossa ehdotettu tapaamispäivä ei sopinut intialaiselle osapuolelle, koska tähdet ja planeetat olivat tuolloin väärässä asennossa: *”Elikkä täytyy koko ajan muis-
taa, että siellä on joku muu mieli, mitä et näe, jonka kanssa neuvottelet. (...) Mutta toi-
nen asia on se, että se astrologia pitää ne kyllä kurissa kanssa. Ne ei ryyppää, ne ei
rälläst, ne ei varasta, ne ei tee sitä sun tätä” (FIN 1)*

Totuttautuminen intialaisten sykliseen aikakäsitykseen²⁶ verrattuna suomalaiseen lineaariseen aikakäsitykseen on tehnyt monista Intian liiketoiminnassa mukana olleista henkilöistä entistä kärsivällisempiä. Osassa suomalaisyrityksistä intialaisia toimintatapoja on omaksuttu, vaikka niitä ei missään tapauksessa käyttäisi missään muualla päin maailmaa. Esimerkkinä on tilanne, jossa suomalaisyritys oli myynyt koko tuotantonsa touku-kuun loppuun asti, mutta uusi intialainen asiakas halusi laitteen jo saman vuoden tammikuuksi. Suomalaisyritys lupasi toimituksen tammikuuksi tietäen, että asiakas tulee todellisuudessa olemaan omissa valmisteluissaan myöhässä, eikä kuitenkaan tarvitse laitetta ennen kuin aikaisintaan kesäkuussa.

Sopimuskulttuuri on sellainen liiketoimintakulttuurin osa-alue, josta suomalaisyrityksillä on ristiriitaisia kokemuksia. Periaatteessa Intiassa noudatetaan kirjallisia sopimuksia samoin kuin Suomessa, ja mahdollisissa ongelmatapauksissa päästään yleensä yhteisymmärrykseen tavalla tai toisella. Sen sijaan sopimuksen solmimiseen liittyy intialaisia erityispiirteitä. Yhtäältä Intiassa korostetaan kirjallisten sopimusten merkitystä. Suullisia sopimuksia vältetään, sillä niiden olemassaolo on helppo kieltää uusien mahdollisuuksien ilmaantuessa. Lisäksi sopimusprosessi saattaa olla hyvinkin yksityiskohtainen, raskas ja byrokraattinen.

*”Joka asiasta tehdään paperi ja joka asiasta tehdään sopimus. Papereita on hirveästi, byrokratia on raskasta, mitään ei voida tehdä, jos ei ole paperia ja leimaa. Ja mie-
luummin myös sinetti sitten vielä.” (FIN 1)*

²⁶ Syklisen eli kiertävän aikakäsityksen mukaan aika on kiertävä kehä ja näin mennyt aika palaa säännöllisesti takaisin. Lineaarisen eli suoran aikakäsityksen mukaan ajalla on alku ja loppu, ja aika kulkee eteenpäin palaamatta koskaan takaisin.

Toisaalta Intiassa korostuu myös sopimuksenteon epämuodollisuus. Sopimuksia saatetaan pitää lähinnä ohjeellisina, jolloin yritysten väliset toiminnot perustuvat enemmän neuvotteluihin: *"Asiat vaan on sovittu niin, ja siinä on yhteinen intressi ja asiat menee niin. Sopimukset eivät ole mitenkään muodollisia kirjallisia sopimuksia. Että se on ollut helppo toimia kyllä siinä suhteessa."* (FIN 2)

Suomalaishaastateltavan mukaan sopimuksesta ei välttämättä pidetä kiinni, jos se ei ole sopimuksentekijälle edullista: *"Ei sopimuksia samalla tavalla kunnioiteta kun mitä Suomessa. (...) Intialainen on hyvä neuvottelija ja pitää kiinni kyllä siitä, mitä hän pitää oikeana riippumatta siitä, mitä sopimus sanoo."* (FIN 6) Intialainen haastateltava puolestaan näkee sopimuksen edelleen voimassa olevana vaikka se kirjoitettaisiin uusiksi useaan kertaan uusiksi tilanteiden muuttuessa; *"no, tietysti onhan se voimassa, mutta se pitää päivittää koko ajan."* (IND 1).

Intialaisesta näkökulmasta katsottuna kyse on siis intialaisten valmiudesta reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin: *"suomalainen kuvittelee, että kun me on saatu allekirjoitus, niin kaikki ongelmat on jo ratkaistu. (...) Intiassa taas ihmiset ovat tottuneet siihen vuosituhansia, että olosuhteet koko ajan muuttuu. Se väkimäärä ja kulttuuri - kulttuurin diversiteetti – on sellainen, että siellä on täysin mahdotonta ajaa suomalaista mallia. Suomalainen kulttuurin on aika kuitenkin homogeeninen kulttuuri, ei ole niin suuria eroja että siellä asiat muuttuu koko ajan..."* (IND 1).

Suomalaisyritysten ristiriitaisiin kokemuksiin – yhtäältä muodollisia sopimuksia tehdään ja toisaalta sopimuksia ei tarvita - on todennäköisesti johtanut se, että intialainen sopimuskulttuuri on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Ennen 1990-luvun talousuudistuksia valtio sääteli *Licence Rajn* avulla yksityistäkin sektoria mutkikkaan byrokratian kautta ja sopimuskäytännöt olivat hyvin byrokraattisia. Perinteinen intialainen ajattelutapa kuitenkin suosii epämuodollista sopimuskäytäntöä, mikä tarkoittaa sitä, että neuvottelua ikään kuin jatketaan senkin jälkeen kun sopimus tehty, muuttuvien olosuhteiden mukaisesti.

Sopimukseen tähtäävissä neuvotteluissa suomalaisyritykset kertoivat tarvitsevänsä paikallisen kulttuurin tuntemusta, joten vastuu sopimuksenteosta annetaan usein paikalliselle henkilöstölle. Suomalaisen emoyhtiön edustajien tehtävänä on pikemmin ohjata paikallista henkilöstöä sisällyttämään sopimukseen halutut asiat kuin osallistua itse neuvotteluihin.

5.3 Suhteet työvoimaan

Työvoiman saatavuus, työntekijöiden motivoiminen ja työnantajan vastuu työvoimasta ovat keskeisiä suomalaisyrityksiä Intiassa askarruttavista kysymyksistä. Työpaikoilla esille nousevat myös ikään perustuva hierarkia ja kastijärjestelmät sekä suomalaisen ja intialaisen viestintämallin erot.

5.3.1 Työvoiman saatavuus vielä hyvä

Intian hinta- ja kustannustason takia suomalaisyritysten ei kannata rakentaa Intian organisaatioitaan omin voimin. Suomalaista ekspatriaattia ei kannata lähettää johtamaan intialaista tytäryhtiötä, koska Intiassa on saatavilla korkeasti koulutettuja ja kielitaitoisia henkilöitä. (Vera 2004b) Intialaisen työvoiman hyvästä laadusta kertovat myös ne menestykselliset tapaukset, joissa suomalaisyritys on tehnyt yritysoston henkilöstöineen.

”Tehdas oli olemassa ja tehtaassa on ihan hyvä henkilökunta ja hyvää osaamista, hyvää teknologiaa ja hyvät koneet ja laitteet.” (FIN 1)

Työvoiman saatavuus ei toistaiseksi ole ollut ongelma Intiassa, vaan Intiassa toimivat suomalaisyritykset ovat yleensä löytäneet työvoimaa helposti. Etenkin nuoria työntekijöitä on tarjolla runsaasti. Intiassa painotetaan erityisesti teknisten ja luonnontieteellisten alojen koulutusta. Korkeakoulutuksen laatu on kuitenkin kirjavaa. Työntekijöiden rekrytoinnissa käytetäänkin usein apuna paikallisia osaajia, joko omaa henkilökuntaa tai rekrytointikonsultteja. Myös intialaisten hyvä englannin kielen taito helpottaa rekrytointia. Usein suurimmaksi rekrytoinnin ongelmaksi muodostuu hakemusten suuri määrä,

jolloin rekrytoijalta loppuvat resurssit kesken. Joissain suomalaisyrityksissä on tällöin olla pakko tehdä rekrytoinnin ensimmäinen karsintakierros sattumanvaraisesti.

”Tulee ihmisiä, jotka osaa englantia ja joilla on hyvä peruskoulutustaso, niin se virta on Intiassa aika reippaan puoleinen, että montakohan miljoonaa insinööriä koulutetaan per vuosi.” (FIN 3)

”Panet lehteen ilmoituksen, haet jotakin työntekijää, niin ensimmäisen tunnin aikana tulee 500 hakemusta varmasti.” (FIN 10)

Vaikka työvoimaa on periaatteessa melko hyvin saatavilla, on Intian työmarkkinoilla tiettyjä pullonkauloja. Suurissa ruuhkaisissa kasvukeskuksissa, joihin on kasautunut runsaasti ulkomaalaisia investoijia, kuten Bangaloressa ja Mumbaissa, alkaa jo olla pulaa korkeatasoisista ammattilaisista. Myös johtotehtäviin on vaikea löytää osaavia ja kokeneita ammattilaisia.

”Sellaisten ammattilaisten määrä, jotka ovat olleet 15-20 vuotta tekemisissä sen ja tän ja ton kanssa, niin se on häviävä luonnonvara - mennään mihin tahansa oikeastaan - suhteessa kysyntään.” (FIN 3)

Pula osaavista ihmisistä on jo aiheuttanut keskeisimmillä alueilla palkkatason nousua ja sen arvellaan muodostuvan Intian houkuttelevuutta syöväksi tekijäksi noin 10–12 vuoden sisällä. Kasvavan kilpailun seurauksena kasvukeskuksiin on myös jo kehittynyt lieveilmiöitä, kuten työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Suomalaisyritysten rekrytointia haittaa myös se, että ne ovat pääsääntöisesti tuntemattomampia kuin monikansalliset kilpailijat, joten niiden on vaikeampi houkutella parhaita ammattilaisia.

Suomalaisyritykset ovat varautuneet kilpailuun osaavasta työvoimasta tarjoamalla työntekijöille kilpailukykyistä palkkaa sekä erilaisia etenemismahdollisuuksia ja etuja, kuten mahdollisuutta työskennellä ulkomailla. Tulevaisuutta silmällä pitäen yritykset tarjoavat myös harjoittelu- ja työpaikkoja paikallisille korkeakouluopiskelijoille. Kaiken kaikkiaan suomalaisyritysten kilpailuetuna Intian työvoimamarkkinoilla näyttää olevan ulko-

maisen yrityksen status. Myönteinen suhtautuminen liittyy ulkomaisen työnantajan kansainvälisyyteen, työpaikan pysyvyyteen sekä monipuolisiin urakehitysmahdollisuuksiin. Kansainvälisessä yrityksessä työskentely tarkoittaa Intiassa parempia työoloja sekä mahdollisuutta kehittää omaa osaamista ja päästä ulkomaille työskentelemään. Myös kilpailukykyiset palkat ja hyvät edut nostavat ulkomaisen yrityksen statusta verrattuna esimerkiksi kotimaisiin valtionyhtiöihin. Tärkeitä tekijöitä ovat myös työnantajan hyvä maine ja yrityksen vahva brändi.

”Vaikka se firma maksaisi 20 % vähemmän kuin joku muu, jos firmalla on hyvä maine, siellä on statusarvo, kyllä ihminen menee halvemmin palkattuun työhön [mieluummin] kuin sellaiseen firmaan, jolla on huono maine. Sillä on suuri merkitys.” (IND 1)

Itse asiassa intialainen näkökulma paikallisen työvoiman motivoimiseen oli paljon raadollisempi kuin suomalainen. Intialaisten haastateltujen mukaan kilpailuun osaavasta työvoimasta vaikuttavat ennen kaikkea palkka ja etenemismahdollisuudet: *”Ihmiset ovat samanlaisia kaikkialla. Raha ja asema ratkaisevat.” (IND 2).*

”Niin kuin IT-sektorilla näkee, että työsuhteet voivat olla sellaisia muutama viikko, joku muu nappaa sen ihmisen, että ne [työntekijät] vaihtaa [työpaikkaa] niin usein.” (IND 1)

Tutkimukseen haastatellut suomalaiset katsovat intialaisen työntekijän motivaation syntyvän – ei ainoastaan hyvästä palkasta vaan – turvallisesta ja viihtyisästä työpaikasta. Intialainen toimistotyöntekijäkin rakentaa toimistonsa mielellään kuin toiseksi kodiksi. Näiden tekijöiden lisäksi intialaisia valkokaulustyöntekijöitä motivoi lisäksi urakehitys, työn haasteellisuus ja mahdollisuus työskennellä ulkomailla. Kilpailukykyisen palkan osalta ulkomaalaiset yritykset ovat olleet etulyöntiasemassa, mutta palkkakuilu kuroutuu koko ajan umpeen intialaisten yritysten vaurastuessa.

Urakehityksen merkitys liittyy intialaisten tavoitehakuisuuteen. Statuksen nostaminen on tärkeä motivaatiotekijä, joten uusien mahdollisuuksien antaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat keskeisiä motivoinnin välineitä. Myös työn haasteellisuus ja vastuun antaminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä intialaiselle työntekijälle. Suurin osa haasta-

telluista kommentoi myönteisesti paikallisten työntekijöiden suoriutumista. Suomalaiset haastateltavat kuvasivat intialaisia työntekijöitään ”ammattilypeiksi” (FIN 3) ja ”älyllisistä haasteista nauttiviksi” (FIN 6). Useat haastatellut yritykset näkivät yhä enemmän potentiaalia paikallisen osaamisen kehittämisessä ja olivat valmiita panostamaan siihen sen sijaan, että intialaista halpaa työvoimaa olisi käytetty vain yksinkertaisiin töihin.

”Jos annetaan vastuuta, niin se on kunniatehtävä sitten, että se hoidetaan (...) se poikkeaa Suomesta. (...) Jos annat jonkun tehtävän intialaiselle ja se on sellainen tehtävä, että hän näkee, että hei, tämä pitää tehdä, niin se tulee kyllä 110-prosenttisesti myös tehtyä. Ei lasketa työtunteja, ei lasketa omia vaivoja, vaan uhraudutaan itse niin, että se asia saadaan hoidettua.” (FIN 1)

Yhdessäkään haastatellussa suomalaisyrityksessä ei mainittu paikallisten työntekijöiden epärehellistä toimintaa kuten esimerkiksi korruptioon osallistumista. Eräs haastateltu kuitenkin arvelee, ettei tieto mahdollisista epärehellisistä toimista koskaan kulkeutuisi Suomeen asti: *”Jos saan jotakin kuulla, niin mun täytyy raportoida se ihan ylös asti, ja kaikki siellä organisaatiossa tietää siitä. Niin ne pitävät niin pimennossa kuin suinkin vaan pystyy, jos jotakin on.” (FIN 6)*

Yhteenvedon voidaan todeta, että eräiden kasvukeskusten pullonkauloja lukuun ottamatta työvoiman saanti on Intiassa toistaiseksi helppoa maan suuren työvoimareservin vuoksi. Ulkomaisia yrityksiä myös arvostetaan työnantajina kotimaisia yrityksiä enemmän erityisesti korkeamman palkan ansiosta. Toistaiseksi Intian palkkataso on alhainen, mutta tilanteen odotetaan muuttuvan 10–12 vuoden sisällä.

5.3.2 Organisaatiot hierarkkisia

Intialaiset yritykset ovat haastateltujen mukaan hierarkkisempia kuin suomalaiset, mikä näkyy esimerkiksi titteliien käyttönä ja johtajan aseman kunnioittamisena. Hierarkkisuudesta huolimatta alaiset suhtautuvat esimieheen melko avoimesti. Intialaisilla ei ole periaatteellista ”herranpelkoa” (FIN 6) ja avoin keskustelu alaisten kanssa on mahdollista. Ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa johtajan mielipide on ratkaiseva, vaikka

yhteisiä keskusteluja voidaan käydä ennen päätöksentekoa. Työntekijä ei kuitenkaan yleensä halua ottaa riskiä väärän päätöksen tekemisestä. Intialainen haastateltava korostaa, että *”Intiassa täytyy vielä kehittää kulttuuria, jossa tiimi tuntee voivansa osallistua myös erimielisyyksien ilmetessä. (...) [tarvitaan] vapautta olla eri mieltä.”* (IND 3)

Hierarkia näkyy myös työtehtävissä – yksinkertaiset askareet kuten paperien kopiointi kuuluvat yksinomaan hierarkian alapäähän, vaikka suomalainen johtaja olisi tottunut hoitamaan nämä tehtävät itse. Myös käskyjen antaminen ja seuranta ovat hierarkkisia. Työnohjaus on jatkuvaa eikä sitä koeta kontrolloinniksi. Jatkuva ja tarkka seuranta osoittaa Intiassa esimiehen kiinnostusta projektia kohtaan, eikä sitä koeta epäluottamukseksi tai asioihin sekaantumisena.

”Suomalainen johtaja tai esimies kun delegoi yhden asian, sitten hän ei enää kysy sen asian perään. (...) Ja intialainen työntekijä olettaa, että tämä projekti ei ole enää tärkeä projekti. (...) Sitten kolmen kuukauden päästä suomalainen esimies hikeentyy, että miksi ei tehty mitään. Eli pitää jatkuvasti osoittaa kiinnostusta, että se ei ole sitä, että hän tunkee nenänsä joka paikkaan, vaan että hän katsoo asioiden perään.” (IND 1)

”[Intiassa] johtaja on aina johtaja. Se, että me mennään sinne meidän suomalaisella omalla tavalla, organisaatiolla, ja meidän toimitusjohtajat sun muut käy siellä tehtaalla ja sanoo, että ’terve, kuinkas menee’, niin se on kyllä: pahempaa ei voisi tehdä!” (FIN 1)

Intialaisten haastateltujen mukaan hierarkia perustuu ennen kaikkea senioriteetin kunnioittamiseen. Näin ollen *”jos nuorempi on esimiesasemassa vanhempaan nähden, voi seurata jännitteitä.”* (IND 2) Ikähierarkia on usein iskostunut niin syvälle intialaiseen ajatusmaailmaan, että perhepiirissä opittu vanhempien ihmisten kunnioitus siirtyy automaattisesti myös työpaikalle. Senioriteetin kunnioittaminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että vanhin henkilö olisi esimerkiksi pätevin johtaja tai ettei pätevintä yksilöä voitaisi valita tiettyyn asemaan vanhemman henkilön ohi.

Intian kastijärjestelmä, joka virallisesti lakkautettiin 1950-luvulla, ei välttämättä enää näy työpaikalla, mutta suomalaisyritysten mukaan se saattaa siitä huolimatta luoda jännitteitä. Esimerkiksi tiimityöskentely voi olla vaikeaa, jos tiimin jäsenten kastit ovat liian kaukana toisistaan. Suomalaisyrityksissä on kahtalaista suhtautumista kastilaitokseen. Osassa suomalaisyrityksiä kastilaitos on pyritty häivyttämään työpaikalta niin, että kastista kertovat merkit poistetaan eikä kastinimiä käytetä. Toisissa suomalaisyrityksissä kastit on huomioitu antamalla paikallisten päättää, millainen kastikombinaatio olisi järkevää rekrytoida työpaikalle. Valittiinpa kumpi lähestymistapa hyvänsä, tärkeintä on seurata valittua linjaa johdonmukaisesti.

Intialainen viestintätyyli on kohtelias ja monisanainen. Suora viestintätapa saattaa olla haitaksi suomalais-intialaisessa kommunikaatiossa. Tämä koskee erityisesti suomalaista tapaa käydä suoraan asiaan heti tapaamisen alussa. Intialaisittain on kohteliasta keskustella ensin pitkätkin tovit muista asioista ja luoda yhteisymmärrystä. Aasialaiseen tapaan keskusteluissa vältetään suoraa kieltäytymistä.

”Sitten on taas sellainen asia, että intialainenhan ei koskaan sano ei. Intialainen ei myönnä myöskään sitä, että hän ei tiedä jotain asiaa.” (FIN 1)

5.3.3 Työnantaja vastuussa työntekijöistä ja heidän perheistäänkin

Intiassa toimivat suomalaisyritykset pitävät sosiaalisen vastuun ottamista tärkeänä osana intialaista henkilöstöjohtamista, vaikka Intian lainsäädäntö ei sellaista vaatisikaan. Etenkin yrityksissä, jotka sijaitsevat kaukana palvelukeskuksista, työnantajat järjestävät usein työterveyshuollon, asuntoja, henkilöstön kuljetukset työpaikan ja kodin välillä sekä työpaikkaruokailun. Suomalaiset yritykset panostavat myös henkilöstön koulutukseen ja palkkiojärjestelmien kehittämiseen. Myös henkilökunnan työpaikan turvaaminen eli irtisanomisten välttäminen nähdään eräissä suomalaisyrityksissä tärkeäksi työnantajan vastuuksi, sillä Intian virallinen sosiaalijärjestelmä ei tarjoa riittävää suojaa työttömyyden varalle. Perhe ja yhteisö ovat käytännössä lähes ainoat turvaverkot työpaikkansa menettäneille.

”[Meillä] ketään ei hiljaisenakaan aikana pistetä pois, että se on viimeinen [keino]. Että sitten on todella katastrofi, jos joku henkilö irtisanottaisiin. Että pidetään niin kuin kaikella tavalla huolta. Esimerkiksi käyntiinlähdön aikana niin on ollut ajanjakso, jolloin kerta kaikkiaan toimistolla ei ollut mitään töitä, ei yhtään toimeksiantoa, niin ketään ei kuitenkaan irtisanottu sinäkään aikana.” (FIN 7)

Työsuhde-edut ovat myös kilpailuetu Intian työvoimamarkkinoilla. Lainsäädäntö määrittelee toimialakohtaiset minimipalkat, jotka ovat erittäin pienet. Osavalttioiden välillä on eroja minimipalkoissa, mutta se ei juuri vaikuta suomalaisyritysten toimintaan. Käytännössä palkoista ja muista eduista sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Haastatellut yritykset kertovat maksavansa kilpailukykyisempää palkkaa kuin paikalliset työnantajat, mutta samalla useat myöntävät, että nopeasti kasvava palkkainflaatio etenkin kasvukeskuksissa on riskitekijä liiketoiminnalle. Yleisesti ottaen palkkauskäytännöt eivät ole olleet ongelma suomalaisyrityksille, mutta niiden yhteydessä nousee lähes poikkeuksetta esiin monenlaisia etuisuusneuvotteluja. Tällaisia ovat esimerkiksi työpaikkakuljetukset.

”Tämä on juuri se osa-alue, missä intialaiset ovat kehittäneet byrokratian huippuunsa. Ne itse käyttävät sellaista ilmaisuakin kuin ”purse and requisites”. (...) Eli silloin kun rupeat intialaisten kanssa palkoista puhumaan, niin et voi koskaan puhua pelkästään jostain peruspalkasta, etkä voi puhua palkasta plus bonuksesta, vaan siihen tulee kaiken maailman muita kummallisia asioita mukaan.” (FIN 6)

Työnantajan vastuu on kaiken kaikkiaan Intiassa laajakäsitteisempi kuin Suomessa. Yritysten odotetaan usein huomioivan myös työntekijöiden perheet ja osallistuvan jopa haiden järjestämiseen ja lasten koulutukseen.

”Isot yritykset joutuvat satsaamaan siihen [työnantajan vastuuseen], koska tällaisessa [intialaisessa] perheyrityksissä aina se compensation ja benefit-malli, se ehkä ei näkynyt joka palkassa, mutta sitten kun työntekijän tytär menee naimisiin, saattaa olla, että firma järjestää sen häät, tai pojan koulutusmahdollisuudet ja kaikki.” (IND 1)

”Se on ehkä molemminpuolinen asia just se, että (...) jos työntekijä on lojaali työnantajalle, niin työnantaja sitten huolehtii tällaisista työterveydenhuoltopalvelusta ja yhteiskuntapalveluista ja se ei ole pelkästään hän vaan se on sitten se koko perhe.” (FIN 1)

Sen sijaan ammattiyhdistystoiminta on Intiassa vaatimatonta. Vain harva suomalaisyritys on kohdannut Intiassa ammattiyhdistyksiin liittyviä haasteita. Haastatelluista yrityksistä ammattiyhdistyksen kanssa oli asioinut mm. Bangaloren lähettyville etabloitunut suomalainen teollisuusyritys. Suuri osa yrityksen vakituisista työntekijöistä oli järjestäytynyt intialaisten teollisuustyöläisten liiton paikallisosaston alle ja neuvotteli muun muassa palkka-asioista luottamusmiestoiminnan kautta. Suomalaisyritys oli saanut Intian henkilöstön yritysoston myötä, joten poikkeuksellinen työkuultuuri periytyi entisestä työpaikasta.

5.4 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa sidosryhmiin

Intiassa toimivat suomalaisyritykset pitävät intialaista liiketoimintaympäristöä suhteellisen helppona verrattuna esimerkiksi Kiinaan. Eniten suomalaisyritykset ovat kohdanneet Intiassa haasteita suhteessa julkiseen sektoriin (taulukko 7). Käytännöllisesti katsoen kaikki haastatellut suomalaisyritykset olivat kärsineet raskaasta byrokratiasta ja monimutkaisesta lainsäädännöstä. Ne olivat myös törmänneet korruptioon ja joutuivat panostamaan henkilökohtaisiin viranomaissuhteisiin sekä yrityksen mainearvon kasvattamiseen huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Lisäongelmia ovat tuoneet osavaltioiden väliset erot liiketoimintaympäristössä.

Taulukko 7: Suomalaisyritysten ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin

Ongelma	Ratkaisu
Byrokratia ja paperisota	Resurssien varaaminen pitkiin prosesseihin Paikallisen henkilöstön osaamisen ja henkilösuhteiden hyödyntäminen Henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen päättävissä asemissa oleviin viranomaisiin
Monimutkainen ja alati vaihteleva lainsäädäntö	Suosiollisen osavaltion valinta yrityksen asemapaikaksi Paikallisten asiantuntijoiden palkkaaminen Huolellinen verojen ja tulliä muutosten seuraaminen
Paikallisten toimijoiden suosiminen valtion tarjouskilpailuissa	Riittävien resurssien varaaminen kilpailuun Tuotteiden sertifiointi Intiassa kilpailuedun saamiseksi
Oikeuslaitoksen hitaus	Ongelmien ratkaisu keskinäisin neuvotteluihin ja sovittelulla Sopimukset, joissa määritellään miten riitatilanteen syntyessä toimitaan
Osavaltioiden välisten rajojen korkeus	Etabloituminen useisiin eri osavaltioihin rajat ylittävän kaupan ja laskutusliikenteen sujuvoittamiseksi
Korruptio	Varautuminen lupien saamisen viivästymiseen, kaupan menetykseen ja yhteistyökumppanin vaihtoon Paikallisten johtajien suhdeverkoston hyödyntäminen siten, että lahjuksia ei tarvita Henkilöstön kouluttaminen tunnistamaan korruptio Tiukkojen toimintaohjeiden ja seurantajärjestelmien asettaminen rahan käytölle
Suomalaisyritysten vähäinen tunnettuus	Suurlähetystön ja muiden arvovaltapalveluita tarjoavien suomalaisorganisaatioiden hyödyntäminen Länsimaisuuden - joskus jopa suomalaisuuden - korostaminen Sosiaalisen yhteiskuntavastuun aktiivinen kantaminen
Puutteellinen infrastruktuuri	Infrastruktuuriltaan toimivimman osavaltion tai mahdollisesti erityistalousalueen valinta Sähkö- ja tietoliikenneyhteyksien varautuminen varajärjestelmin Infrastruktuuritasoon liittyvän potentiaalin hyödyntäminen osallistamalla infrastruktuurihankkeiden tarjouskilpailuihin

Merkittävin Intian liiketoimintaan liittyvä haaste on raskas byrokratia. Haastateltujen suomalaisten liikemiesten ja asiantuntijoiden mukaan byrokratian taso on Intiassa noin nelinkertainen suhteessa Suomeen. Raskas byrokratia ilmenee aikaa vievinä viranomaiskäsitteilyinä, joihin usein liittyy myös korruption riski. Suomalaisyritykset ovat vastanneet byrokratian haasteeseen varautumalla pitkiin prosesseihin ja pyrkimällä solmi-
maan byrokratiaa madaltavia henkilösuhteita korkeisiin viranomaisiin. Koska Intiassa henkilösuhteiden luominen on usein pitkäaikainen ja ulkomaiselle usein hankalakin pro-

sessi, käyttävät suomalaisyritykset apunaan yhtäältä paikallisten työntekijöidensä suhdeverkostoa ja toisaalta suurlähetystön ja muiden suomalaisten palveluorganisaatioiden arvovalta-apua päästäkseen tapaamaan paikallisia korkeita virkamiehiä.

Toinen keskeinen haaste Intiassa toimiville suomalaisyrityksille on monimutkainen ja alati muuttuva lainsäädäntö. Erityisesti verotus- ja tullikysymykset koetaan hankaliksi. Pahimmillaan suomalaisyritykset ovat joutuneet jopa muuttamaan jo tehtyjä investointipäätöksiä verojen ja tullien muututtua. Ratkaisuna suomalaisyritykset näkevät huolellisesti valmistellun sijaintipäätöksen eli käytännössä sijoittumisen lainsäädännöllisesti suotuisimpiin osavaltioihin tai erityistalousalueille, joiden alueella ulkomaisten yritysten toimintaa on helpotettu viranomaisprosesseja yksinkertaistamalla. Paikallisten asiantuntijoiden palkkaaminen lainsäädäntöön liittyvissä asioissa on toinen keskeinen edellytys, sillä esimerkiksi verojen ja tullien muutoksia on seurattava herkeämättä.

Valtion tarjouskilpailuissa intialaiset yritykset ovat etulyöntiasemassa, sillä julkisissa hankinnoissa näkyy edelleen nepotismi. Kilpailuprosessi voi kestää monta vuotta, ja siihen joudutaan varaamaan runsaasti resursseja ja kärsivällisyyttä. Haastavasta tilanteesta huolimatta useat suomalaisyritykset ovat päässeet osallistumaan suuriin infrastruktuurihankkeisiin. Niiden etuna on ollut tarjottavien tuotteiden sertifiointi Intiassa, minkä katsotaan lisäävän luotettavuutta ja lähestyttävyyttä kilpailuttajan silmissä.

Suomalaiset haastateltavat pitivät intialaista oikeuslaitosta pääosin melko läpinäkyvänä ja luotettavana, mutta välttivät silti riitatapausten viemistä sinne oikeusistuimen hitaudesta johtuen. Yrityksissä myös epäiltiin, että intialaisosapuolella saattaa olla keinoja hidastaa käsittelyä, jotta tapaus vanhenisi. Oikeudenkäynnin välttämiseksi yritykset pitävät tärkeänä sopia ennen kaupantekoa vastapuolen kanssa tarkkaan, miten toimitaan riitatilanteessa.

Intian eri osavaltioiden väliset huomattavat erot eivät sinänsä ole olleet suomalaisyrityksille yllätys, mutta kylläkin jossain määrin se miten hankalaa osavaltioiden rajojen ylittäminen on. Liikkumista hidastavat yhtäältä heikko infrastruktuuri ja kehittymättömät liikenneyhteydet ja toisaalta lukuisat hallinnolliset esteet kuten tullit ja verot. Rat-

kaisuna ongelmaan suomalaisyritykset näkevät toimipisteen perustamisen kaikkiin niihin osavaltioihin, joissa yrityksen on tarkoitus toimia.

Korruptiota suomalaisyritykset ovat kohdanneet lähinnä valtion virastoissa, missä heiltä on pyydetty ylimääräisiä maksuja lupa- ja muiden asiakirjojen käsittelyn nopeuttamiseksi. Korruptioon täytyy haastateltavien mukaan varautua yhtäältä varaamalla riittävästi aikaa erilaisten lupien käsittelylle ja toisaalta olemalla valmis purkamaan kauppa tai tarvittaessa jopa vaihtamaan yhteistyökumppania. Hyvien henkilösuhteiden avulla voidaan toisinaan välttää korruptioon liittyvät vaatimukset. Suomalaisyrityksissä korruptiota pyritään myös ennalta ehkäisemään erilaisin toimintaohjein ja seurantajärjestelmin sekä kouluttamalla henkilöstöä tunnistamaan korruptio.

Intiassa yrityskuvan luominen ja ylläpito vaatii yritykseltä enemmän panoksia kuin mihiin Suomessa on totuttu. Nokian kaltaisilla globaalisti tunnetuilla yrityksillä hyvä maine ja tunnettuus siivittävät sekä rekrytointia että myyntiä. Pienemmät yritykset ovat puolestaan pyrkineet vauhdittamaan toimintaansa korostamalla yrityksensä länsimaisuutta tai tietyillä aloilla Suomen mainetta korkean teknologian maana. Yrityskuvansa kiillottamiseksi suomalaisyritykset ovat panostaneet sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen huolehtimalla paitsi omasta henkilökunnastaan myös heidän perheistään sekä osin sijaintipaikkakuntansa palveluista, kuten koulutus- tai lääkäripalveluista.

Puutteellinen infrastruktuuri aiheuttaa haasteita kaikille Intiassa toimiville suomalaisyrityksille. Usein toistuvat sähkö- ja tietoliikenneverkon katkokset kiusaavat yrityksiä, jotka ovatkin joutuneet varautumaan katkoksiin erilaisin varajärjestelmin. Tieverkoston puutteellisuus vaikuttaa puolestaan ennen kaikkea yritysten kuljetus- ja logistiikkatoimintoihin. Vaikka infrastruktuuri onkin liki koko Intiassa erittäin huonolla tasolla, on tilanne jonkin verran parempi maan erityistalousalueilla. Useat yritykset ovatkin sijoittuneet erityistalousalueille juuri paremman infrastruktuurin houkuttelemina.

Julkisen sektorin kanssa toimimiseen liittyvien haasteiden rinnalla muut suomalaisyritysten kohtaamat haasteet Intiassa ovat vähäisempiä. Suomalaisten yritysten suhteissa paikallisiin yrityksiin korostuivat alihankkija- ja partnerisuhteisiin liittyvät haasteet,

henkilösuhteiden suuri merkitys, kova kilpailu ja tuotekopiointi sekä paikallisen liiketoimintaympäristön erityispiirteet kuten sopimuskäytännöt (taulukko 8).

Taulukko 8: Suomalaisyritysten ongelmat ja ratkaisut suhteessa paikallisiin yrityksiin

Ongelma	Ratkaisu
Luotettavien alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien löytäminen hankalaa	Partneriverkostojen hankkiminen yritysostojen kautta Alihankkija- ja partnerikandidaattien taustojen selvittäminen Aktiivinen henkilösuhteiden ylläpito Suurlähetystön palvelut ovien avaamiseksi paikallisiin suuryrityksiin
Intialaisten alihankkijoiden laatuongelmat	Yhteistyö alihankkijoiden kanssa sekä huolellinen laadunvalvonta Henkilökohtaisten suhteiden luominen kanssakäymisen tehostamiseksi ja yhteistyöhalukkuuden lisäämiseksi
Kova ja osin epärehellinen kilpailu	Oman kilpailukyvyyn jatkuva ylläpito ja kehittäminen
Suomalaistuotteen liian korkea hinta	Markkinoiden tarpeita ja hintatasoa vastaavan tuotteen räätälöinti
Kopiointi ja piratismi	Nopea tuotekehittely
Sopimusehtojen uudelleenneuvottelu sopimussuhteen aikana	Paikallisten toimintatapojen ymmärtäminen Paikallisen henkilökunnan neuvottelutaidon hyödyntäminen

Luotettavien partnerien ja alihankkijoiden löytäminen vaatii Intiassa paljon taustatyötä, koska etenkin perheyriyksistä ei ole tarjolla julkista tietoa. Varsinkin Intian toimintonsa alkuvaiheessa monet suomalaisyrityksistä ovat tukeutuneet Finpron tai kansainvälisten konsulttitoimistojen palveluihin partneri- ja alihankkijakandidaattien taustojen selvittämiseksi sekä tarvittaessa pyytäneet arvovaltapalveluita Suomen suurlähetystöltä ovien avaamiseksi paikallisiin suuryrityksiin. Pidempään paikalla olleet yritykset löytävät hyviä ja luotettavia alihankkijoita paikallisen suhdeverkoston avulla. Alihankintaa vaivanneet laatuongelmat on tarkan valvonnan ja hyvien henkilösuhteiden avulla saatu vähenemään ratkaisevasti.

Suomalaisyritykset pitivät Intian markkinoiden kilpailutilannetta eri tavalla haastavana riippuen siitä millä toimialalla ne toimivat. Pääsääntöisesti intialaisten yritysten tuotteita pidetään edelleen heikompilaatuisina kuin esimerkiksi suomalaisyritysten tuotteita, vaikka intialaisyritysten tuotannon laatutaso onkin noussut vuosien varrella. Paikallisten ylläpitämät halvat hinnat kaventavat kuitenkin yritysten välistä kilpailuasettelmaa. Useat suomalaisyritykset ovatkin vastanneet paikallisten hintakilpailuun esittelemällä erityi-

sesti Intian markkinoille suunnatun edullisemman hintatason tuotteen, joka ei laatukriteereiltään vastaa täysin länsimaissa myytäviä kalliimpia malleja. Jotkut Intiassa toimivat suomalaisyritykset ovat kohdanneet paikallisten yritysten taholta myös epäreilua kilpailua ja mustamaalaamista. Myös tuotteiden kopiointi ja piratismi aiheuttavat jossain määrin haasteita Intiassa toimiville suomalaisyrityksille. Yleisin ratkaisu kopiointia vastaan - niin Intiassa kuin muuallakin maailmassa - on pysyä jatkuvasti tuotekehityksessä askelen edellä kilpailijoita.

Paikallisen liiketoimintakulttuurin monet erityispiirteet ovat haastavia suomalaisyrityksille, mutta erityisesti suomalaisyrityksiä on hämmentänyt intialainen sopimuskulttuuri. Suomalaisyritysten kokemukset sopimusten merkityksestä poikkesivat toisistaan merkittävästi: osa yrityksistä piti sopimuskulttuuria muodollisena ja byrokraattisena, osa puolestaan kärsi sopimusten jatkuvasta uudelleen neuvottelemisesta. Ristiriitaiset kokemukset johtunevat siitä, että intialainen sopimuskulttuuri on muutoksessa: perinteinen intialainen kulttuuri korostaa epämuodollisuutta kun taas vuosikymmeniä Intiassa vaikuttanut *Licence Raj* -järjestelmä oli tiukan muodollinen.

Suomalaisyritysten suhteet paikalliseen työvoimaan ovat melko ongelmattomat. Joitain haasteita ovat kuitenkin aiheuttaneet rekrytointi, ikään perustuva hierarkia ja kastijärjestelmä sekä se, että kansainvälisen yrityksen odotetaan huolehtivan paitsi työntekijöistään myös heidän perheistään tai jopa koko asuinyhteisöstä (taulukko 9).

Taulukko 9: Suomalaisyritysten ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan

Ongelma	Ratkaisu
Pula korkeasti koulutetusta työvoimasta Intian kasvukeskuksissa	Koulutetun työvoiman houkuttelu kilpailukykyisellä palkalla, hyvillä etenemismahdollisuuksilla, työn haasteellisuudella ja mahdollisuudella työskennellä ulkomailla Yliopisto-opiskelijoiden palkkaaminen Yrityksen tunnettuuden parantaminen
Hakijatulva avoimiin suoritusson työpaikkoihin	Sattumanvarainen karsinta Lisäresurssien hankkiminen, esim. rekrytointikonsultti
Henkilöstön koulutuksen vaihteleva taso	Paikallisen asiantuntemuksen hyödyntäminen rekrytoinnissa
Ikään perustuvan hierarkian ja kastijärjestelmän luomat jännitteet työpaikalla	Kastilaitoksen häivyttäminen työpaikalta poistamalla kastista kertovat merkit Kastien huomioonottaminen antamalla paikallisen henkilökunnan päättää organisaation kastikombinaatiosta
Odotukset kansainvälisten yritysten laajaa sosiaalista yhteiskuntavastuuta kohtaan	Aktiivinen yhteiskuntavastuun kantaminen työntekijöistä, esimerkiksi ilmainen työterveyshuolto, asunto, työmatkakuljetukset, työpaikkaruokailu Yhteiskuntavastuun ulottaminen työntekijöiden perheisiin, esimerkiksi häiden järjestäminen, lasten koulutus

Intiassa työvoimapulaa ei vielä esiinny laajalti, mutta tietyissä kasvukeskuksissa yritysten on kuitenkin vaikea löytää erityisesti korkeasti koulutettua, osaavaa työvoimaa. Pula osaavasta työvoimasta on johtanut siihen, että työvoiman vaihtuvuus työpaikoilla on kasvanut työntekijöiden vaihtaessa yhä useammin työpaikkaa korkeamman palkan toivossa. Suomalaisyritykset ovat vastanneet työvoimapulaan ja sen lieveilmiöihin panostamalla työntekijöiden tyytyväisyyteen. Muun muassa kilpailukykyinen palkka ja hyvät etenemismahdollisuudet houkuttelevat työntekijöitä pysymään yrityksen palveluksessa. Suomalaisyritykset ovat myös pyrkineet palkkaamaan yliopisto-opiskelijoita joko työharjoitteluun tai normaaliin ansiotyöhön taatakseen työvoiman saantinsa myös tulevaisuudessa. Rekrytointitilanteessa suomalaisyritykset ovat kokeneet yrityksen hyvän maineen ja tunnettuuden helpottavan työntekijöiden löytämistä. Rekrytointia hankaloittaa se, että avoinna oleviin paikkoihin on suoranainen hakijatulva, jolloin rekrytoijalta saatavat loppua resurssit kesken. Joissain suomalaisyrityksissä rekrytoinnin ensimmäinen karsintakierros onkin jouduttu tekemään sattumanvaraisesti, jolloin joitain potentiaalisia kykyjä on ehkä menetetty.

Intiassa toimivat suomalaisyritykset korostavat paikallisen kulttuurin tuntemisen ja arvostamisen tärkeyttä. Kuitenkin suomalaisyritysten keskuudesta nousee esiin kahdenlaista suhtautumista esim. Intiassa virallisesti käytöstä poistettuun kastilaitokseen. Osa suomalaisyrityksistä pyrkii häivyttämään kastiin viittaavat merkit ja nimet työpaikoilta, osa taas antaa työntekijöiden itse päättää minkälainen kastikombinaatio yritykseen palataan. Molempien käytäntöjen edustajat toteavat, että Intian kastijärjestelmä luo edelleen jännitteitä työpaikalla.

Suomalaisyritykset ovat Intiassa ottaneet enemmän sosiaalista vastuuta työntekijästä kuin mihin Suomessa tai muualla länsimaissa on totuttu. Tähän on pitkälti syynä Intian keuhko sosiaalihuoltojärjestelmä, mikä pakottaa intialaiset turvautumaan huonossa taloudellisessa tilanteessa pitkälti ystäviin ja sukulaisiin. Intiassa toimivat suomalaisyritykset tarjoavat työntekijöilleen muun muassa asuntoja, työmatkakuljetuksia ja työpaikkaruokailun. Edut ulottuvat lähes poikkeuksetta myös työntekijän perheelle ja joskus jopa koko kyläyhteisölle.

6 Yhteenveto

Intian talous on kasvanut viime vuosina liki 10 % vuosivauhtia ja talouskasvun ennustetaan jatkuvan vahvana myös jatkossa. Tulevaisuuden talouskasvu nojautuu pitkälti Intian kotimaisen kysynnän lisääntymiseen väestön jatkuvasti vauraustuessa. Lisäksi ostovoimaisempi väestö houkuttelee tahollaan yhä useampia ulkomaisia investoijia laajentamaan toimintojaan Intiaan. Aasian yleisen talouskehityksen on niin ikään arvioitu kirittävän Intian taloutta yhä kiivaampaan kasvuun. Kiinan tuotantokustannusten noustessa ja kilpailutilanteen kiristytessä monet yritykset hakevat myös uusia aluevaltauksia Aasiasta, jolloin kovaa vauhtia kehittyvä Intia on varteenotettava kohde monelle. Yhdysvaltalaisen investointipankin Goldman Sachsin ennusteen mukaan Intia nouseekin vuoteen 2050 mennessä Kiinan ja Yhdysvaltojen jälkeen maailman kolmanneksi suurimmaksi taloudeksi.

Intian valtava markkinapotentiaali on houkutellut maahan myös suomalaisia toimijoita, vaikkakin suomalaisyritysten etabloituminen Intiaan on tähän asti ollut vielä melko maltillista. Tulevaisuudessa on kuitenkin nähtävissä suomalaisyritysten kiinnostuksen kasvu Intian toimintoja kohtaan. Keskeisin potentiaali löytyy infrastruktuurihankkeista ja palvelualalta. Pelkästään Intian julkiset investoinnit infrastruktuuriin ovat niin suuria, että yksin ne riittävät houkuttelemaan yrityksiä Intiaan. Vuosina 2007-2012 Intian arvelaan tarvitsevan vuosittain noin USD 99 miljardin arvosta infrastruktuuri-investointeja ylläpitääkseen kansantalouden suunnitellulla yhdeksän prosentin kasvu-uralla. Näistä investoinneista noin 30 % tarvitaan yksityiseltä sektorilta ml. ulkomaiset yritykset. Keskeisimmät infrastruktuurihankkeet tähtäävät energia-, tieverkosto-, telekommunikaatio-, satama-, rautatie- ja lentokenttäinfrastruktuurin luomiseen ja kehittämiseen. (UNCTAD 2008, 93) Suomalaisilla yrityksillä on vakuuttavat referenssit infrastruktuurihankkeiden suunnittelusta ja toteuttamisesta kehittyvillä markkinoilla jo vuosikymmenien ajalta.

Palvelut ovat Intian keskeisin toimiala ja esimerkiksi palvelujen vienti ja tuonti muodostavat Intiassa poikkeuksellisen suuren osuuden tavaraviennistä. Englanninkielisellä kielialueella Intia on tunnettu esimerkiksi puhelinpalvelukeskuksistaan, mikä ei kuitenkaan suomalaisyrityksille ole mahdollinen liiketoiminta-alue, koska suomalaisia asiakkaita

on palveltava suomenkielellä. Sen sijaan palvelupotentiaalia löytyy *business-to-business* liiketoiminnasta, josta kuvaava esimerkki on suomalainen yritys, joka on ulkoistanut röntgenkuvien analyysit Intiaan. Ohjelmistopalveluissa Intia on kuitenkin omaa luokkaansa: suuri osa länsimaisten pankkien sekä tietokone- ja matkapuhelINVALMISTAJIEN ohjelmistokehityksestä tehdään nykyään Intiassa ja alan odotetaan siellä edelleen kasvavan ja luovan uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös suomalaisyrityksille. Muita potentiaalisia toimialoja ovat myös ympäristöteknologia ja energiasektori. Tulevaisuudessa suomalaisyritysten uusien Intian liiketoimintojen myötä toistaiseksi vaatimattoman Suomen Intian-kaupan odotetaan kasvavan.

Suurin osa Intiaan suuntautuneista suomalaisyrityksistä harjoittaa vientikauppaa, mutta osa yrityksistä on myös perustanut maahan omia tytäryrityksiä ja haarakonttoreita. Tällä hetkellä Intiassa toimii noin 70 suomalaista yritystä ja tämän lisäksi noin satakunta yritystä operoi Intiassa agentin välityksellä. Vuoden 1991 jälkeen, jolloin Intia vapautti suurelta osin ulkomaisen omistuksen yrityksissä, suomalais-intialaisia yhteisyrityksiä ei ole enää juuri syntynyt, vaan suomalaisyritykset pitävät parempana vaihtoehtona sataprosenttisesti suomalaisomisteista tytäryritystä. Kaikkiaan suomalaisten sijoitusten kertymä Intiassa vuoden 2007 lopussa oli reilut 330 miljoonaa euroa. Tämä on huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi Kiinassa, jossa toimii aktiivisesti 260 suomalaisyritystä suomalaiset investointivarannon yltäessä 5 miljardiin euroon.

Suomalaisyrityksiä on Intiassa houkuttanut yhtäältä valtava markkinapotentiaali, ja toisaalta myös maan alhainen kustannustaso. Lisäksi laaja englanninkielinen väestöpohja helpottaa toimintojen aloittamista ja niiden ylläpitämistä suhteessa esimerkiksi Kiinaan tai Venäjään, jossa paikallisen kielen tuntemus on tärkeää. Samaan aikaan suomalaisyritysten etabloitumisintoa on hillinnyt Intian infrastruktuurin heikko taso sekä markkinoiden maantieteellinen laajuus ja hajanaisuus. On kuitenkin oletettavaa, että suomalainen yrityskanta Intiassa kasvaa positiivisten kokemusten ja markkinatuntemuksen lisääntyessä.

Palkkakustannukset ovat Intiassa vain murto-osan Länsi-Euroopan ansiotasosta. Kustannushyödyn uskotaan tasoittuvan jonkin verran seuraavan 10–12 vuoden aikana, mut-

ta palkkatason nousun nähdään olevan hyvin alue- ja toimialariippuvaista. Intialaisten varallisuudessa on suuria aluekohtaisia eroja ja kaupunkeihin keskittyneet kansainväliset yritykset ovat kasvattaneet maaseudun ja kasvukeskusten välistä eroa yhä suuremmaksi. Jatkossakin palkkatason nousun nähdään vaikuttavan ennen kaikkea kasvukeskuksissa asuvien korkeasti koulutettujen henkilöiden ansioihin. Maaseudun työläisten ansiotason ei puolestaan nähdä kehittyvän merkittävästi lähivuosina. Intian alueellisten palkkaerojen ennustetaan pikemminkin kasvavan tulevana vuosina entisestään.

Alueelliset erot näkyvät myös Intian paikallisilla työvoimamarkkinoilla. Kasvukeskuksiin ovat keskittyneet yhtäältä kansainväliset yritykset ja korkeasti koulutettu työvoima. Maaseudulla puolestaan koulutettujen työntekijöiden määrä on huomattavasti vähäisempi, joskin kouluttamatonta työvoimaa on hyvin saatavilla. Intian valtavan väestönkasvun ansiosta työvoimapulan ei ennusteta kehittyvän yhtä suureksi haasteeksi Intiassa kuin monilla muilla nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla. Jonkinasteista pulaa korkeasti koulutetuista työntekijöistä kuitenkin odotetaan kansainvälisten yritysten ja sitä kautta haastavien kansainvälisten johtotehtävien lisääntyessä. Lisäksi intialaiset yritykset tulevat tarvitsemaan enenevässä määrin osaavaa työvoimaa niiden oman kilpailukyvyn kasvaessa. Suuriin kaupunkeihin ja erilaisiin toimialakeskittymiin sijoittautuneiden yritysten onkin jatkossa varauduttava henkilöstön vaihtuvuuden kasvuun työntekijöiden siirtyessään aiempaa liukkaammin parempaa palkkaa maksavien kilpailevien yritysten palvelukseen. Samaan ilmiöön on törmätty muun muassa Kiinassa, jossa henkilökunnan vaihtuvuus on usein jopa 30 % vuodessa. Suomalaisyritykset ovat vastanneet kiristyvään kilpailuun työvoimasta tarjoamalla työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa ja etenemismahdollisuuksia yrityksen sisällä. Usein myös mahdollisuus työskennellä ulkomailla kiinnostaa intialaisia työntekijöitä. Kansainvälisten suuryritysten nähdäänkin olevan helpompi sitouttaa työntekijöitään kuin pienempien pk-yritysten, jotka eivät voi tarjota työntekijöilleen vastaavia urapolkuja. Esimerkiksi Kiinassa etenemismahdollisuuksia lisätään korkeilla hierarkioilla, jolloin yrityksellä on useita eritasoisia tittleitä käytössään. Intiassa sen sijaan palkan ja tittelin painoarvo pienenee, jos tarjolla on haasteellinen ja kehittymistä vaativa työ.

Intian sanotaan olevan pikemminkin maanosa kuin maa. Väestörikas Intia jakautuu toisistaan erillisiin osavaltioihin, joissa on usein oma lainsäädäntö, kieli, uskonto ja tapakulttuuri. Suuret etäisyydet ja heikko infrastruktuurin taso tekevät liikkumisen maan sisällä hankalaksi. Myöskään kaupankäynti ja laskutusjärjestelmät eivät toimi jouhevasti osavaltioiden välillä, vaan yrityksen on etabloiduttava useisiin osavaltioihin halutessaan kattaa koko Intian markkinat. Intian hallitus on käynnistänyt osavaltioiden lainsäädännön yhtenäistämiseen tähtääviä toimia, mutta kehityksen uskotaan olevan vähintäänkin hidasta, eikä maantieteelliseen yhtenäistymiseen uskota laajalti. Toisaalta Intiassa yksikin paikkakunta voi olla riittävän iso markkina, jossa asuu miljoonia ihmisiä. Kansainväliset yritykset ovat kuitenkin pääosin keskittyneet tiettyihin kasvukeskuksiin. Esimerkiksi kansainvälinen informaatioteknologian ala on sijoittunut Bangaloreen ja sen ympäristöön, kun taas telekommunikaatiosektori rakentaa uutta kasvukeskusta Chennaihin. Näille sektoreille alihankintaa ja palveluja tarjoavilla yrityksillä riittää siis asiakaskuntaa yhdellä maantieteellisellä alueella, eikä yrityksellä tarvitse olla muualla Intiassa toimintaa välttämättä lainkaan.

Toimialakeskittymien lisäksi suomalaisyritysten sijaintipaikan valintaan vaikuttavat usein myös muut tekijät. Intian sisällä yleisen infrastruktuurin taso vaihtelee rajusti. Useat kansainväliset yritykset ovatkin valinneet sijaintipaikakseen joko erityistalousalueen tai ulkomaisille investoinneille suotuisan osavaltion, jossa yrityksen toimintoja pyritään tukemaan toimivan infrastruktuurin ja yksinkertaistettujen viranomaispalvelujen avulla. Toisaalta eräät yritykset ovat pyrkineet välttämään kasvukeskusten nopeasti kohoavan hintatason ja infrastruktuurin ylikuormittumisen ja sijoittautuneet kaukaa viisaasti hieman syrjemmälle Intian toimintojensa alusta alkaen.

Suomalaisyritysten suhteissa julkiseen sektoriin suurimpien haasteiden katsotaan syntyvän byrokratiasta ja henkilösuhteiden muodostamisesta. Byrokratiaan joudutaan käyttämään Intiassa aikaa noin neljä kertaa enemmän kuin Suomessa ja suomalaisyritykset pyrkivätkin varaamaan riittävästi aikaa erilaisiin toimenpiteisiin, jotta viranomaisprosessit saadaan hoidettua kuntoon. Hyvillä henkilösuhteilla byrokratiaa voidaan kuitenkin madaltaa. Kiinaan verrattuna henkilösuhteilla on Intiassa yhtä suuri merkitys niin vuorovaikutuksessa viranomaisiin kuin paikallisiin yrityksiinkin, mutta henkilösuhte-

den hoitoa helpottaa huomattavasti kaikkialla yleisesti puhuttu englanninkieli. Aktiivisen suhdeverkoston ylläpito auttaa viranomaiskontaktien lisäksi myös luotettavien yhteistyökumppanien – alihankkijoiden ja asiakkaiden – etsimisessä ja parantaa liiketoimintasuhteen laatua myös kumppanuuden jatkuessa. Paikallisen liiketoimintakulttuurin osalta suomalaisia on hämmentänyt lähinnä sopimuskulttuuri. Intiassa sopimuksia pidetään usein lähinnä ohjeellisina ja niitä on totuttu neuvottelemaan sopimussuhteen aikana jatkuvasti uudestaan. Toisaalta osalla suomalaisyrityksistä oli myös kokemuksia hyvinvinkin muodollisista ja byrokrattisista sopimuskäytännöistä.

Tutkimuksen perusteella Intian voidaan katsoa läpikäyvän hidasta siirtymäprosessia, jossa talous vähitellen avautuu. Intia on poliittisesti melko vakaa maa, mutta sosiaalisten olojen kohentaminen ja köyhyyden vähentäminen on suuri tulevaisuuden haaste maan hallinnolle. Intian hallitus onkin asettanut tavoitteekseen läpinäkyvyyden lisäämisen yhteiskunnassa ja pyrkii erilaisin toimenpitein tasaamaan väestön elintasoeroja. Intia panostaa nyt entistä enemmän koulutukseen ja pyrkii kehittämään julkisen terveydenhoidon palveluja. On myös suunnitelmia kansalaisten tuomisesta informaatioteknologian avulla tasapuolisemmin osaksi tietoyhteiskuntaa. Viime aikoina Suomessa onkin alettu puhua ”Kiina-ilmiön” rinnalla myös ”Intia-ilmiöstä”: kun ulkomaiset yritykset palvelevat tällä hetkellä lähinnä Intian rikkainta väestönosaa, Intia-ilmiön myötä uusi markkinapotentiaali löytyykin muista, paljon suuremmista asiakassegmenteistä.

Tutkimukseen haastatellut suomalaisyritykset näkevät Intian tarjoavan liiketoiminnoilleen lukemattomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Onnistuminen edellyttää kuitenkin paikallisen osaajareservin käyttöönottoa ja toimintatapojen sopeuttamista paikalliseen liiketoimintaympäristöön soveltuvaksi. Monet yritykset ovat ottaneet oppia Kiinan toiminnoistaan ja omaksuneet uuden tavan toimia Aasian markkinoilla. Lukuisista yhtäläisyyksistään huolimatta Kiina ja Intia ovat kuitenkin erilaisia monessa suhteessa. Intian kauppaministeri Kamal Nath kiteyttää: ”*Kiinaan on helppo mennä – vaikea olla. Intiaan on vaikea mennä – helppo olla*”. Suurimmaksi virheeksi monet haastateltavat mainitsivatkin suomalaisen toimintamallin viemisen sellaisenaan Intiaan. Virheeksi katsotaan myös Intian käsittäminen toiseksi Kiinaksi.

Lähteet

Ahluwalia, M.S. (2002): Economic Reforms in India Since 1991: Has Gradualism Worked? *Journal of Economic Perspectives* 16/2002.

Ahuja, S., Allentuck, J., Chung, J., Corrigan, C., Hathaway, I., Martin, C., O'Neil, M., Reeves, B., Rojas, C., Rushing, L., Swift, D. ja Yeaw, J. (2006): Economic Reform in India: Task Force Report. PPHA-50900: International Policy Practicum 2005, Harris School of Public Policy, University of Chicago, Chicago.

Beena, P.L.; Bhandari, L., Bhaumik, S., Gokarn, S., Tandon, A. (2003): Foreign Direct Investment in India. Teoksessa: *Investment Strategies in Emerging Markets*, DRC Working Papers. London Business School.

Bhide, S., Dripto, M., Singh, D. (2006): Prospects for India-Finland Economic Cooperation, Areas for Business Opportunities from and Indian Perspective. Sitra 62. Editat Prima Ltd, Helsinki.

Bound, K., Leadbeater, C., Miller, P., Wilsdon, J. (2006): The New Geography of Innovation: India, Finland, Science and Technology. Sitra 71, Editat Prima Ltd, Helsinki.

CIA (2008): The World Fact Book 2008, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>, luettu 9.8.2008.

Deva, N. (2006): India's Look-East Policy. Jaipuria Institute of Management, http://www.indianmba.com/Occasional_Papers/OP104/op104.html, luettu 3.1.2008.

Embassy of India (2008): India-US Economic Relations, <http://www.indianembassy.org/newsite/economyrelations.asp#1>, luettu 4.1.2008.

Euroopan komissio (2007): Bilateral Trade Relations, India, http://ec.europa.eu/trade/issues/bilateral/countries/india/index_en.htm, luettu 16.1.2008.

Eurostat (2007): Taxation trends in the European Union: Data for the EU Member States and Norway 2007 Edition. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Ernst & Young (2006): Doing Business in India, Ernst & Young, India, New Delhi.

Finpro (2007): Maaraportti Intia, Finpro, Helsinki.

Finpro (2008): Maaraportti Intia, Finpro, Helsinki.

Goldman Sachs (2006): Globalisation and Disinflation – Can Anyone Else Do a China? Global Economics Paper no: 147.

Government of India, Department of Commerce, (2002): India, Finland to Cooperate in Energy, Healthcare, Environment and Software Technology 13th Meeting of Indo-Finnish JCM Held, 11.11.2002
http://commerce.nic.in/pressrelease/pressrelease_detail.asp?id=976, luettu 4.1.2008.

Government of India, Department of Commerce, (2005): India, Finland to Set up Bilateral Trade Minister of Finland Meets Kamal Nath, 7.2.2005
http://commerce.nic.in/pressrelease/pressrelease_detail.asp?id=1683, luettu 4.1.2008.

Government of India, Department of Commerce Ministry of Commerce & Industry, Directorate General of Anti-dumping & Allied Duties (2006) Annual Report 2005–2006, Udyog Bhawan, New Delhi.

Government of India, Department of Commerce (2007),
http://commerce.nic.in/india_rta.htm, luettu 1.10.2007.

Government of India, Department of Commerce, (2007): India and Finland to Further Strengthen Economic Ties, 23.1.2007
http://commerce.nic.in/pressrelease/pressrelease_detail.asp?id=1932, luettu 4.1.2008.

Government of India, Department of Commerce, (2007): Expanding Trade Basket, Bilateral SMEs Cooperation to Be Focused: Kamal Nath Indo-Finnish Trade Set to Double Soon, 23.10.2007
http://commerce.nic.in/pressrelease/pressrelease_detail.asp?id=2139, luettu 4.1.2008.

Government of India, Department of Industrial Policy & Promotion (2007): Fact Sheet on Foreign Direct Investment, August 2007
http://dipp.nic.in/fdi_statistics/india_fdi_Aug2007.pdf, luettu 1.12.2007.

Government of China (2008), Union budget and economic survey,
<http://indiabudget.nic.in/>

Government of China (2008), State Administration and Foreign Exchange,
http://www.safe.gov.cn/model_safe_en/news_en/new_detail_en.jsp?ID=3010000000000000000,169&id=2

Grundström, E.(2006): Kiven ja raudan Intia, Sitra 276, Edita, Helsinki.

Grundström, E., Lahti, V-M. (toim., 2005): Intia-ilmio ja Suomi. Sitran Intia-ohjelman taustaselvitys, Sitran raportteja 53, Edita, Helsinki.

High Commission of India – Mauritius (2004): India-Mauritius Bilateral Relations,
http://indiahighcom.intnet.mu/inm_bilatRel.htm, luettu 1.12.2007.

IMF (2007), www.imf.org, luettu 26.6.2008.

Indo-Finnish Business Forum (2006): Establishing Business in India (2008),
http://www.ifbf.in/html/Business_INdia.html, luettu 9.1.2008.

Intian keskuspankki (2007): Database on Indian Economy: Foreign Investment Inflows-Yearly, All India CPI, Foreign investment inflows, www.reservebank.org.in/cdbmsi/servlet/login/, luettu 1.10.2007.

Intian keskuspankki (2007) India's Financial Sector Reforms: Fostering Growth While Containing Risk, http://www.rbi.org.in/scripts/BS_ViewBulletin.aspx?Id=8938, luettu 2.1.2008.

Intian tilastokeskus (2007): Summary Data Real Sector, <http://mospi.nic.in/>, luettu 10/2007.

ISID (1995): Foreign Investment Approvals & Implementation Status: A Review (August 1991 – December 1994), Institute for Studies in Industrial Development, New Delhi.

Kansainyhteisön sihteeristö (2007), <http://www.thecommonwealth.org>, luettu 6.2.2008.

Kansainvälinen työjärjestö ILO (2007): The Bureau of Statistics, LABORSTA – Database of Labour Statistics Unemployment, General Level <http://www.laborsta.ilo.org>, luettu 1.10.2007.

Kauppalehden uutisarkisto vuosina 1988-2007, <http://www.kauppalehti.fi/t/arkisto>.

Keränen, S. (2007): Trade and Investment Scenario. Esitys Finpron ja Indo-Finnish Business Forumin seminaarissa FIND 2007, 10.10.2007.

Korhonen, H. (1991): Miljardilainoja luvassa: pankit uskovat Intian nousuun. Kauppalehti 27.8.1991.

Korhonen, H. (1995): Talousuudistusten vauhti hiipuu Intiassa – Narasimha Raolla vuosi aikaa vakuuttaa äänestäjät. Kauppalehti, 22.01.1995.

KPMG (2007): KPMG's Corporate and Indirect Tax Rate Survey 2007 Survey, Iso-Britannia.

Kumar, R. ja Kumar Sethi, A. (2005): Doing Business in India, Palgrave MacMillan, New York ja Hampshire.

Lassila, A. (2008): Uusi Nokia soi Savanderin tahdissa, Helsingin Sanomat 22.3.2008.

Laurio, J. (2007): Lindstöm käynnistää toiminnan Intiassa. Olemme kädet täynnä työvaatteita Chennaissa. Finpron seminaari, Ihmeiden Intia on myös business-mahdollisuus, 12.12.2007.

Lehtelä, J. (2007): Brändin ja tuotannon rakentaminen Intiassa – 2 puhelinta sekunnissa tehtaalta ulos, Finpron seminaari, Ihmeiden Intia on myös business-mahdollisuus. 12.12.2007.

Loikala, J., Hulkkonen, S., Itkylä, S., Kaushik, A., Keränen, S., Nisula, R., Roiha, U., Saren, H., Alam, J., Kuusela, P., Phan, T., Rautanen, T., Saijonmaa, M. ja Strand, S. (2006): Opportunities for Finnish Environmental Technology in India. Sitra 63, Edita Prima Ltd, Helsinki.

Maailmanpankki (2007a): Doing Business 2008 India, <http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/IND.pdf>, luettu 28.12.2007.

Mathur, A.N. (2007): Finland-India Business Prospects 2007-2013. Indian Institute of Management, WP No. 2007-03-01.

Mehrotra, A. (2006): India's Recent Macroeconomic Developments. BOFIT Online 2006, No. 3.

Ministry of External Affairs of India (2005): Foreign Relations, Finland, <http://mea.gov.in/>, luettu 4.1.2008.

Möttölä, M. (2006): Nokian Intia. Sitra 277, Edita, Helsinki.

Nikkula, P. (2003): Laukkuleidi. Kauppalehti Optio 15.5.2003.

North, D.C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge.

North, D.C. (1994): Economic Performance through Time, The American Economic Review 84 (3), s. 359-368.

North, D.C. (2006): Understanding the Process of Economic Change, Princeton University Press, New Jersey.

Nousjoki, J. (2006): Itä-Intia, Sitra 279, Edita, Helsinki.

Nousjoki, J. (2007): Eriarvoisuus kalvaa 60-vuotiaasta Intiaa, Helsingin Sanomat 15.8.2007.

Panagariya, A. (2004): India in the 1980s and 1990s: A Triumph of Reforms, IMF Working Paper, IMF, Washington.

Parpola, A. (toim., 2005): Intian kulttuuri, Otava, Helsinki.

PriceWaterHouseCoopers (2007): Banking in 2050: How Big Will the Emerging Markets Get? [http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/0055C76FD87E959A852572F7005E1E7D/\\$File/banking2050.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/0055C76FD87E959A852572F7005E1E7D/$File/banking2050.pdf), luettu 20.2.2008.

Rajmal (2006): Developments and Measurement Issues in Services Exports: The Indian Experience, 7th OECD international trade statistics expert meetings (ITS) and OECD-Eurostat meeting of experts in trade-in-services statistics (TIS), OECD 8.9.2006,

<http://www.imf.org/external/np/sta/bop/2006/luxgrp/pdf/india.pdf>, luettu 4.3.2008.

Rautava, J. (2005): Is India Emerging As a Global Economic Powerhouse Equal to China? BOFIT Online 2005, No. 2.

Singh, B. (2006): Cross-border Workers' Remittances: Transmission Channels and Measurement Issues in India, First Meeting of the Luxembourg Group on Remittances Statistics, <http://www.imf.org/external/np/sta/bop/2006/luxgrp/pdf/india.pdf>, luettu 4.3.2008.

Suomen Pankki, Rahoitusmarkkina- ja tilasto-osasto (2007): Suorat sijoitukset Suomesta ulkomaille http://www.suomenpankki.fi/NR/rdonlyres/BF4DEAC1-EAAE-4664-903B-F2D89CB5ECF5/0/FDI_Abroad_Lts_2007.xls, luettu 1.10.2007.

Särkkä, S. (2006): Vaateostajan Intia. Sitra 278, Edita, Helsinki.

Takimoto, K. (2007): Keizairenkeiteikyou (EPA) no genjou to kongo no houkousei ni tsuite (EPA-sopimusten nykyinen tilanne ja tulevaisuudennäkymät). Nippon Export and Investment Insurance, http://nexi.go.jp/service/sv_m-tokusyu/sv_m-tokusyu_0705-1.html, luettu 16.1.2007 (japaniksi).

Tamminen, T., Zenger, M. (1998): Moderni Intia, Ristiriitojen suurvalta, Vastapaino, Tampere.

Tapio, T. (2007): Kauppapolitiikan ja taloussuhteiden näkymät. Teoksessa Ulkoasiainministeriö Maailman markkinat 2007, Ulkoasiainministeriö, Helsinki.

Tenhunen, S. ja Säävälä, M. (2007): Muuttuva Intia, Edita, Helsinki.

Thakur, Rajeshwari Adappa (2007): Banking on Growth. In India Now – A Perspective, vol 4, issue 3, IBEF, India Brand equity Foundation, Hyryana.

Topalova, P. (2004): Trade Liberalization and Firm Productivity: The Case of India, IMF Working Paper. International Monetary Fund.

Transparency International India (2005): India Corruption Study 2005, Transparency International India, New Delhi.

Transparency International India (2006): Transparency International India Quarterly, Vol. II, Number 4.

Transparency International (2007): Corruption Perceptions Index, <http://www.tiindia.in/data/files/CPI%20ranking%202007.pdf>, luettu 12.11.2007.

Tullihallitus, tilastoyksikkö (2008): Suomen ja Intian välinen kauppa, http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/05_Tilastokatsaukset/pdf/2008/2008_M07.pdf, luettu 28.5.2008.

Ulkoasiainministeriö (2007): Kauppapoliittinen katsaus 2/2007, <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=20808&GUID={1489EAFB-ADC8-47A6-9043-F4DB6C4260CF}>, luettu 9.1.2008.

UNCTAD (2007a): Handbook of Statistics 2006-2007. <http://stats.unctad.org/handbook/ReportFolders/ReportFolders.aspx>, luettu 1.10.2007.

UNCTAD (2007b): World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Developments, United Nations, New York ja Geneve.

UNCTAD (2008) World Investment Report 2008, Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge, United Nations, New York ja Geneve.

UNDP (2007): Human Development Report 2007/2008, http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_en_complete.pdf, luettu 1.4.2008.

Vera (8.10.2004a): Intian talous kehittyy vanhoista ongelmista huolimatta, Finnveran verkkojulkaisu, <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=4537>, luettu 16.1.2008.

Vera (8.10.2004b) Kone Intiassa, Finnveran verkkojulkaisu, <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=4538>, luettu 29.9.2008.

Välinoro, P. ja Sääksvuori, L. (2007) Intia. Teoksessa Maailman markkinat 2007, Ulkoasiainministeriö, Helsinki.

World Trade Organization (2007): Trade Policy Review, WT/TPR/S/182, 18 April 2007.

Liite 1 Intian keskeiset kansainväliset taloudelliset sopimukset

Globaalit järjestöt		Sopimusten muoto
WTO	Maaailman kauppajärjestö	Jäsenyys
YK	Yhdistyneet kansakunnat	Jäsenyys
G-15	Kehitysmaiden globaali eturyhmä (Group of 15)	Jäsenyys
GSTP	Tullietuusjärjestelmä (Global System of Trade Preferences)	Jäsenyys
	Brittiläinen kansainyhteisö	Jäsenyys
Aasian monenkeskiset järjestöt		
SAARC/SAFTA	Etelä-Aasian alueellisen yhteistyön järjestö Etelä-Aasian vapaakauppa-alue	Jäsenyys
BIMSTEC	Bay of Bengal Initiative for Multi Sectoral and Economic Cooperation	Jäsenyys
ESCAP	Aasian ja Tyynenmeren alueen talous- ja sosiaalikomissio (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)	Jäsenyys, kauppasopimus (Asia Pacific Trade Agreement)
GCC	Persianlahden yhteistyöneuvosto (Gulf Cooperation Council)	Vapaakauppasopimus
ASEAN	Kaakkois-Aasian yhteistyöjärjestö (Association of South East Asian Nations)	Puitesopimus (Framework Agreement on Comprehensive Economic Co-operation), neuvottelut vapaakauppasopimuksesta
Muut monenkeskiset järjestöt		
EU	Euroopan Unioni	Kauppa- ja investointisopimus, India-EU strategic Partnership Joint Action Plan, neuvottelut vapaakauppasopimuksesta
MERCOSUR	Etelä-Amerikan eteläisten maiden yhteistyöjärjestö (Southern Common Market)	Etuuskohteluun oikeuttava kauppavaihtoa koskeva sopimus (Preferential Trade Agreement, PTA)
SACU	Eteläisen Afrikan tulliliitto (South Africa Customs Union)	Neuvottelut yhteistoiminnasta
Kahdenväliset sopimukset		
Australia, Bangladesh, Bhutan, Ceylon, Etelä-Korea, Japani, Kiina, Malediivit, Malesia, Mongolia, Venäjä		Kauppasopimus, neuvottelut sopimuksesta tai sopimusmahdollisuuksien tutkiminen käynnissä
Sri Lanka		Vapaakauppasopimus, kauppasopimus
Chile		Etuuskohteluun oikeuttavan kauppavaihtoa koskevan sopimuksen puitesopimus
Nepal		Trade Treaty
Afganistan		Etuuskohteluun oikeuttava kauppavaihtoa koskeva sopimus
Yhdysvallat		Kaupalliset keskustelut, Trade policy Forum Joint Statement
Singapore		CECA (Comprehensive Economic Cooperation Agreement)
Thaimaa		Puitesopimus vapaakauppa-alueen perustamiseksi

Lähteet: Ministry of External Affairs of India; Ministry of Commerce and Industry of India; Maaailmanpankki, Kansainyhteisön sihteeristö 2007, Euroopan komissio 2007

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

Heininen, P., Mashkina, O., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2008)
Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä, pk-sektorin näkökulma, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-88, HSE-Print

Mattila, M., Kerola, E. ja Kosonen, R. (2008)
Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-85, HSE Print

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. ja Ovaska, K. (2008)
Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84, HSE Print

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2008)
Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta, Mikkeli Business Campus Publications N-78

Karhunen, P., Kettunen, E., Miettinen, V. ja Sivonen, T. (2008)
Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia, Mikkeli Business Campus Publications N-77.

Kosonen, G. (2008)
Pulp and Friction - Engaging with Stakeholders. A Case Study from Latin America, Pro gradu-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu

Korhonen, K., Kosonen, R., Sivonen, T. ja Saukkonen, P. (2008)
Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-447, HSE Print

Kosonen, R., Xu, F. ja Kettunen, E. (2008)
Paired border towns or TwinCities from Finland and China, Chinese Journal of People, Resources and Environment, 6: 1, 3-13.

Karhunen, P., Löfgren, J. ja Kosonen, R. (2008)
Revisiting the relationship between ownership and control in international business operations: Lessons from transition economies, Journal of International Management, 14, 1, Special Issue: International Business and Institutional Development in Central and Eastern Europe, 78–88.

Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak, K. (2007)
Puola suomalaisyrityksen toimintaympäristönä, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-83, HSE Print

Mashkina, O., Heliste, P. ja Kosonen, R. (2007)
The Emerging Mortgage Market in Russia: An overview with Local and Foreign Perspectives, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-82, HSE-Print

- Heliste, P., Kosonen, R. ja Mattila, M. (2007)
Suomalaisyriykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-81, HSE Print
- Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007)
Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79, HSE Print
- Mattila, M. (2007)
Baltian maat ja verokilpailu, Pro gradu-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu
- Karhunen, P. (2007)
Field-level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises, HSE Väitöskirja A-298
- Kettunen, E. (2007)
Inward Direct Investments in ASEAN: The Case of Finnish Investments and Trade in Malaysia, Teoksessa Andreosso-O'Callaghan, B., Bassino, J-P., Dzever, S. ja Jaussaud, J. (toim.) *The Economic Relations between Asia and Europe: Organisations, Trade and Investment*, Chandos Asian Studies Series: Contemporary Issues and Trends. Cass Business School, London
- Korhonen, K. (2007)
The Impact of Investment Policy Liberalisation on the Ownership Strategies of Nordic Investors in South Korea, Teoksessa Andreosso-O'Callaghan, B., Bassino, J-P., Dzever, S. ja Jaussaud, J. (toim.) *The Economic Relations Between Asia and Europe: Organisations, Trade and Investment*, Chandos Asian Studies Series: Contemporary Issues and Trends. Cass Business School, London
- Kosonen, R. (2007)
Luoteis-Venäjän haasteet ja mahdollisuudet, Tieto & Trendit. No 14, 22-25. Tilastokeskus
- Kosonen, R. (2007)
Baltiaan suuntautuvat investoinnit kasautuvat Viroon, Tieto & Trendit. No 12, 60-63. Tilastokeskus
- Heliste P., Karhunen P. ja Kosonen R. (2007)
Foreign Investors as Agents of Organizational Change in Transition Economies: Human Resource Management Practices of Finnish Firms in Estonia, EBS Review N 22 (1), 16-28
- Kettunen, E., Korhonen, K., Kosonen, R. ja Karhunen, P. (2007)
The Governance of Employee Relations in Emerging Markets, Yokohama Business Review, Vol. 27, No. 3/4

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.
- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006. ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9. E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.

- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdolluuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimituksista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.

- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A-301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-142-1, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2.
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.

- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.
- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.

- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.
- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).
- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.

- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN –
LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS –
KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista
viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-
japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006.
ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2.
E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. 2006.
ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2.
E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3.
E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukes-
kuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006.
ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1.
E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeri-
talouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006
ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4.
E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and
Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006.
ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen.
2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasen-
teista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary.
ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten
toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen
diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti.
2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.
- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään
ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä.
2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market
in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007.
ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.

- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia. Suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5.
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.

- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimyymän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.
- N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.
- N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006 ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.
- N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.
- N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.
- N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.
- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.
- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.

- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammatti-korkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.

- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämistä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBURG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006.
ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).
- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).
- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006.
ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).

- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006. ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.
- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006. ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.
- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006. ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006. ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006. ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006. ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.

- W:417. SAMULISKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.

- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007 ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007 ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamallisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting “condition of order preservation” requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.

- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAlDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.
- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki

Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja

PL 1210

00101 Helsinki

Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305

Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics

Publications officer

P.O.Box 1210

FIN-00101 Helsinki

Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305

E-mail: julkaisu@hse.fi